主编死了

没有主编才是新媒体

陈序 著

喻国明
中国人民大学新闻学院
副院长、教授、博士生导师

胡 泳
北京大学新闻与传播学院
教授

张志安
中山大学传播与设计学院
院长、教授、博士生导师

段永朝
财讯传媒集团
首席战略官

何 力
资深媒体人

刘 爽
凤凰卫视 COO、
凤凰网 CEO

杨 斌
[illegible]
前《新京报》总编辑、网易副总裁

余继军
人民日报数字传播
董事长

罗振宇
自媒体人

徐达内
徐达内 .com
创始人

林 军
雷锋网
创始人

李 岷
虎嗅网
创始人

赵何娟
钛媒体
创始人

左志坚
拇指阅读
创始人

张 越
[illegible]新媒体
执行副总裁、首席内容官

陈志华
[illegible]时代
副总裁

曹海丽
纽约时报中文网
执行主编

郑 维
南华早报中文网
总编辑

联袂推荐

中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

目录

献给陈亦冰先生和杨贯时女士。

他们的爱和宽容使我从如下命题中得到勇气：思考的权利并不以找到正确答案为前提。

推荐语

中国人民大学新闻学院副院长、教授、博士生导师　喻国明

互联网绝对不仅仅是一种传播的渠道和通路，它是一种全新的结构世界的社会范式。本书的贡献在于，它细剖了前互联网时代媒体的价值模式，从互联网逻辑的角度揭示传统编辑制度衰落原因，为关注媒体转型和媒体融合的读者提供了预测未来的新思路。

北京大学新闻与传播学院教授　胡泳

陈序用优雅的语调残酷地写道：“主编死了，没有主编的媒体是新媒体。”这让我想起罗兰·巴特的著名命题：作者死了。然而“作者死了”与其说是一个讣告，毋宁更像宣告某种替代物的新生；就如巴特在他那篇著名的文章的结尾写道：“读者的诞生必须以作者的死亡为代价。”“主编死亡”的代价是什么呢？搞清这个问题恐怕是读这本书的最重要甚至是唯一的出发点，而不是简单地相信那一句“主编死了”的口号式的断语。

资深媒体人　何力

像既往一样，陈序的表达总是试图尽量周全严谨有来头。他的《主编死了》还真不是耸人听闻的惊吓，毕竟，主编们也大都是见过什么叫死的牛人。新媒体-没有更合适的词-终于来颠覆了。但所有思考又很难摆脱纠结，像陈序在他的书里说的：转型与变革时代的人不容易提出正确问题，是因为要自相矛盾，要用几年里被教育的点滴来解构、否定之前一百多年中笃信的一切。

凤凰卫视首席运营官、凤凰网首席执行官　刘爽

此书综述媒体面临挑战的情状与根源，又尝试描绘未来媒体之可能，视角壮阔，激荡心脑。尽管不情愿，却难否认作者的判断。其实，何止是传统媒体，新媒体亦倍感危机。掩卷沉思，我更坚信这一长远法则：创新不止、理念不息。是的，我想说：主编虽死，新闻永存！

纷享科技总裁，前《新京报》、和讯网总编辑、网易副总裁　杨斌

1000个人心中就有1000个新媒体的定义。去中心化、去渠道化、去流程化，社区、RSS（简易信息聚合）、基于大数据的个性化推送，自媒体、黏媒体、微媒体，当然还少不了凯文·凯利著名的“失控”，这么多专业的互联网名词，都不如陈序一句“主编死了”一针见血。这并非故作惊人之语，而是媒体正在快速演进的一种现实。

人民日报数字传播董事长　余继军

传统媒体路在何方？主编死了，或许正意味着媒体的新生？陈序以其独特的冷幽默，在历史与现实的交错叙述中揭示：没有主编的媒体就

是新媒体。

自媒体人　罗振宇

诚如陈序所言："自媒体是工业化媒体不断降解过程的终极产物。"本书揭示了未来内容生产不可避免之"个体私有化"，是每个欲行自媒体道路者必读之作。

徐达内.com创始人　徐达内

必须坦白，初听这句"主编死了"，心中颇有抗拒。从就读于复旦大学新闻系时起，当主编就是我辈志业，怎么你说"死"就"死"了？后来，我才醒悟，陈序分明是在拯救。陈序是我所见媒体人中最特别之一，他从不和我谈"版面"、"标题"、"字体"，脱口而出的永远是"匹配"、"转化率"、"O2O"（在线离线/线上到线下），这让我自惭形秽。是的，我希望主编还"活着"。但我也明白，铅字时代的那个"主编"确实该退休了，比特世界不需要青灯黄卷。对于我们这些缅怀传媒行业黄金年代的人来说，这本书或许可以帮助发现前方的一丝光亮。

雷锋网创始人　林军

以我的实践来看，新媒体新在两处：一是在收入上不依赖广告收入；二是编辑、作者、读者的界限越来越不明显。而这两处都指向一点，那就是，主编死了。

钛媒体创始人　赵何娟

陈序有篇很有名的文章就叫《主编已死》，首发在钛媒体上，惊起争议一片。文章之后又生出此书，且理论、实践、历史兼具，不得不让人惊叹。

拇指阅读创始人　左志坚

在互联网时代，内容与受众的关系面临"颠覆"。本书从编辑切入，讲述的是所谓"颠覆"不过是一场水到渠成的变革。难能可贵的是，陈序使商业与资本的角色成为解读这一历史性变革最重要的密钥。

百视通新媒体执行副总裁、首席内容官　张越

当新媒体大潮席卷全球，有人慌乱，有人不以为然，更多人欲有所为而不得法。这是一本真正意义上有关新媒体发展趋势的书，让人渐次明白：工业化媒体因何成功，又将如何衰亡。没有妄言，没有臆断，有的是拨云见日般的透彻。

欢聚时代副总裁　陈志华

按照陈序的定义，我曾经也是"将死之人"，不过出于一些意外而非自觉选择的原因，我在很多年前就进了互联网。在很长的一段时间，我对"媒体"二字很排斥，不愿意看相关的文章，也很少参与这样的讨论，尽管它曾经是我的理想和荣耀所在。并非是我有预见性，对媒体（此处

的“媒体”近于陈序定义的编辑中心体制）的排斥，究竟是源于内心尴尬挣扎后的回避，还是奔向新世界的憧憬，我既然不能准确分析自己的心理，更无论去思考其中缘由了。而陈序此书，以严谨的逻辑框架和实证材料，替我解开了心中之惑。是的，主编已死，无论我们愿不愿意承认，这一天已经到来了。“主编已死”，这乍看上去的惊人之语，而非媒体已死、报纸已死……，实在是目前所见的最精确的试图回答“内容和渠道、资本与专业主义、传统媒体和新媒体、编辑部和UGC（互联网术语，全称为User Generated Content，也就是用户生成内容的意思）”等等之间错综复杂关系的定义了。

纽约时报中文网执行主编　曹海丽

此书为我们这个处于转型期快速变化、不断被新技术和互联网改变和挑战着的时代和社会提供了一份冷静，虽然可能有些残酷的趋势分析。它也让我重新思考我的职业未来。

南华早报中文网总编辑　郑维

这是少数让我有触电感的书。一开卷就被“主编之死”四个字电得七荤八素；作者对传统媒体主编的黄金年代的回顾和分析，给你喘口回魂气；接着的股东和公众利益的撕裂等阐述，带来创痛感；待看到顶替主编的互联网处，心有戚戚的酥麻感开始涌现；待到自媒体，整个疗程结束，神清气爽。

推荐序一

财讯传媒集团首席战略官　段永朝

大约三个月前，收到陈序兄发来的这部书稿，首先被书名吸引——《主编死了》，然后被畅快淋漓的阐释所震撼，一口气读完，而后掩卷长思。

在诸多传统媒体左冲右突、寻求新媒体转型的艰难旅程间，人们反复在问：什么是新媒体？陈兄则从完全不同的角度提出了一个好问题：主编是否已“死”？

“陈序问题”一下子抓住了思考“新媒体”的命门，这又是一个乍一看使媒体人、特别媒体主编，难以接受，甚至难以直面的“硬问题”。

这个问题之所以“硬”，或许在于以下三点：

其一，作为一种职业，主编曾是权力、荣耀的象征。与任何一种诞生于工业时代的职业、权力与荣耀一样，主编这一符号无疑是“议程设定”、“风格塑造”、“思想守望”的代名词。主编之“死”，令这些承载权力的光环与外衣瞬间滑落，更暴露出传统媒介“立足之本”的怪异和荒诞。

媒介的“立足之本”与哈钦斯委员会的报告有关，与新闻专业主义有关，与新闻业数百年的梦想和坚守有关。但是，这一建构在工业化思维基础之上的媒介权力，在不断遭遇媒介泛化、新媒介赋权的冲击之下，显露出难以自圆其说的窘境。

其二，互联网背景下之“受众”，再也不是被动“喂食”的消费者。抵达第一现场的目击者，真实生活的记录者、报道者，不再是媒介组织和媒介人士专属的权力。网民介入公共生活的现实，使媒介原有的生产方式彻底崩塌。

其三，传统媒介的合法性和运行的有效性，事实上无法与“消费社会崛起”（鲍德里亚）、“后工业时代兴盛”（丹尼尔·贝尔）、“晚期资本主义文化逻辑”（詹明信）摆脱干系。甚至可以说，传统媒介的存在形态、组织模式、运转方式，以及在事关意识形态时的论辩姿态，无一不显示出对“确定性世界”居高临下操控与建构的图谋，而这一图谋恰恰显示出，现代媒介是商业社会权势集团、资本主义政党政治合谋的最佳伙伴。用哈贝马斯的话说，资本主义公共空间的衰落，实质是媒介和大众批判意识的丧失。

惬意的、娱乐化的、过度营销的媒介，是今天媒介的真实面孔。陈序书中条分缕析的种种“主编窘境”——在道德正直和营收绩效之间以及在教化受众和启迪思想之间找寻平衡的窘境，无一不暴露出这个行当致命的软肋。

这个软肋，用陈序独到眼光给出的诊断书，就是一句话：主编死了。

这不是一个让人舒坦的说法。但这是一个催人思考的说法。是时候了，这个时代需要重新思考“主编”这一称谓的含义——这个含义首先要敢于让它传统的含义“死去”，而后才可能培育出作为一个新的行业、崭新的可能。

推荐序二

中山大学传播与设计学院院长、教授、博士生导师　张志安

资深媒体人陈序的新著《主编死了》即将出版，乍一看书名，实在有点颠覆，但仔细读完全书，就能感受到作者对未来新闻业的忧虑和深思。

书中的不少观点具有颠覆性和破坏性，对传统媒体衰落的反思、对主编角色将死的预言，都显得过于冷静甚至有些残酷。而实际上，作者始终紧扣赢利模式再造这个根本问题，从生产、技术、产业、社会等多维度深度思考传统媒体的转型，颠覆之中试图理性重建、破坏之外不失人文关怀。

的确，赢利模式是新闻业转型和融合的关键挑战。未来的新闻业，到底以商业化主导的方式还是公益化主导的方式生存，学界和业界暂未有结论。不过，受众、组织和生产层面的变化和变革是无疑的。为此，笔者也想预测下未来十年或二十年的新闻业。

未来的受众特征

其实，使用“受众”或者“观众”已经是过时的词，因为隐含着被动接受的意味，而实际上，每一个“受众”都可以随时转变成“记者”，进行网络爆料或发布信息。

因此，我们需要重新以“受众-用户-公民”的三重角色来理解跟媒体打交道的人：他们多数时候的确在接受媒体传播的信息，但媒体必须更加尊重其需求和体验，而他们又在逐步建立起公共参与的理性，随时可能通过技术赋权而进行公开传播。那么，未来的受众是怎样的？

首先，从信息获取方式上看，他们会习惯于“实时、个性、定制”。他们通过便携式终端甚至可穿戴设备随时随地获取个性化的内容，这些内容既由他们自己定制，也可能经由数据挖掘智能化地推送。他们会在“信息过载”的环境中寻求个人注意力的最佳分配方案，因此，哪家媒体能更精准地实现内容传输与受众注意力的匹配，谁就更可能依托高质量的内容创造价值。

其次，从接受信息的规律看，他们对信息的接收是有偏好的。我们最近的一项调查发现，从生活方式和生活情境来看，受众对信息的接收是有偏向的：早晨，人们更愿意接受硬新闻以及跟自己出行和生活有关的服务资讯；中午，人们比较愿意去接受行业新闻或跟工作有关的资讯；晚上，人们更重视休闲娱乐，于是软性信息和节目更加受青睐。因此，“早晨——硬新闻、服务，中午——行业新闻、知识，晚上——软新闻、服务”或许会成为未来受众接收信息的周期性偏好特征。

再次，从受众角色的变化看，他们既是“个性化消费者”，也是“互动化生产者”。受众会主动地生产大量的生活信息，这种生活信息不同于大众传媒所传播的公共事务报道，可能比较碎片化、个性化和随意化，但越来越多的受众不会再通过专业媒体获取“新闻”，而是通过自己在线社交圈亲朋好友分享的“类新闻”去了解周围环境的变化。此外，受众也会在目击重大事件后发布一些信息，至于他们会否联合起来、搞个小网站专门做“草根新闻”，这得取决于采访权的突破和报道环境的改善。

最后，从行动主体的角度看，受众在常态中越来越接近“消极受众”，而只在非常态时接近“积极受众”。在日常生活中，受众的信息接触和使用是比较消极的，他们越来越容易被技术控制。过去，他们会有意识地根据自身需求去了解重大的公共信息，去寻找合适的媒体、合适的版面，而将来，他们会更习惯接受软性的生活资讯。如果他们越来越习惯或沉溺于移动化、碎片化的信息阅读，那么，他们“深思”的能力可能会弱化，“快思”或“浅思”的意识可能会强化。

未来的媒介组织

主要说说都市报。对市民来说，比较在意的是都市报未来的转型，毕竟这跟他们的日常生活相关。当年，美国芝加哥学派所倡导的“传播服务社区”理念，在都市报的社会功能上体现得相对明显。

从形态来讲，都市报未来可能有四种形态：

1.移动化阅读终端。即在平板电脑或手机等移动终端上阅读，风格跟现在的报纸差不多，只是换了种存在介质。

2.小型化的新闻网站。美国有一些报纸倒闭以后转型成小型网站，主要是作为公益平台服务社区建设的，可以获得很多来自基金会和大企业家的赞助。但在中国，这种大企业家投资资助公共新闻网站的意识还远远没有形成。

3.视觉化的知识产品。即对某些读者来说，纸质形态的报纸依然是他们生活习惯的一部分，因此，一些追求深度写作、评论和报道的报纸，可能会更加注重视觉体验和创意设计。

4.便携式免费报纸。如果能垄断地铁等发行渠道，那么在路上的时候随意翻翻报纸，会是打发时光的好办法。

归根结底，我们关注的不是报纸以哪种形态继续存活，而是本地媒体是否可以继续帮助我们了解公共事务、推动社会治理。

再说说组织形态。越来越多的政府、企业甚至个人开始拥有“机构媒体”和“自媒体”，因此，现在的大规模、劳动密集型、组织化的媒介形态会发生根本改变，很多时政记者会失业，因为政府机构基本上拥有自己的媒体——政务微博，报社将来可以安排编辑自主编写和发布新闻，不再需要记者去重复采访或参加发布会。未来，我们的媒介组织会从封闭走向透明，从专业化生产走向社会化生产，从中型组织逐步变成小型组织或者小型组织的“联合体”。

未来的新闻生产

关于10年后的新闻生产及其影响因素，值得一提的或许有四个方面：

一、技术与受众是影响媒体行业的新兴力量。对于媒体来说，有两种新的力量不能忽略。首先就是技术的力量，过去讲人类历史上的传播革命，比如文字的发明、电报的发明或者印刷术的发明，更多的只是讲了知识生产的大规模复制和在全球的流通便利。但回过头来讲，互联网在过去20年，很重要的是使技术对媒体的影响突显了，公众的网络舆论或者说受众的力量也突显了。

我们回顾中国过去十几年影响新闻业的因素，第一个结论就是技术和公众在权力、商业和专业之外成为非常重要的影响中国新闻业的两种力量，而且这两种力量未来的影响作用会更大。

二、互联网发展带来媒体行业专业伦理的缺失。我们的传统媒体基于生存和转型的困难，现在要不断加速转型。过去这一年，不少报社的转型采取最主要的一招就是“事业部制”，这种转型策略背后的逻辑是把采编部门和经营部门彻底打通，实际上整个编辑部门开始为广告和客户服务——原来强调的专业的伦理正在消失，商业化使得整个新闻业服务更以市场为导向，尤其商业网站的一些频道内容，其过分煽情、标题党现象是非常明显的。

三、未来的新闻生产模式由垄断生产变成社会协同。未来的新闻生产会从产品转向一个过程，会从少数机构垄断进行生产变成社会协同的过程，会从采访报道变成发表一种公共对话。我们甚至可以预测，将来的写作形态和叙述形态会这样改变：从客观转向主观，从理性转向感性，从故事叙述转向游戏叙述，从全面呈现转向碎片吸引。新闻会变成更加情感化，新闻会从一个新闻业变成一种新闻活动，一种公众积极参与的社会活动。

四、非理性的网络舆论更加容易影响新闻判断。可能未来我们的受众在互联网上更多地在点赞和点骂。互联网形成了一个所谓的网络舆论，却没有形成一个理性的公共空间。也就是说，中国到目前为止，都没有真正形成理性的网络舆论，也没有理性的网络对话空间。我们的网络舆论基本上是事件主导型的，而不是话题主导型的。

总结一下，笔者对未来新闻业的担心主要来自这些隐忧和追问：网络时代的新闻业，视觉至上会否取代事实至上？介质驱动会否取代现实驱动？数据监测会否取代专业评估？公众想要（wanted）会否取代公众需要（needed）？群体极化会否取代公共对话？谁都不知道准确的答

案，但如果谁都在为这些忧虑，情况则不会变得太坏。

推荐序三

虎嗅网创始人、前《中国企业家》执行主编　李岷

在读陈序这本书的日子里，刚好以几家报纸为代表的传统媒体与估值5亿美元的新闻分发应用“今日头条”打起了一场嘴仗——双方争议的焦点是后者抓取并在手机端呈现前者的内容是否侵权。

“今日头条”是闯进瓷器店的大象，闯进来的大象还不止这一头。从门户网站到微博、微信，再到“今日头条”，传统媒体人尤其是主编安坐世界信息中心的安稳感、权威感与尊严，早被一头接一头闯进来的大象冲击得越来越脆弱。

传统媒体知识产权是否被侵占，要交由法律判定——与此同时，需要指出的一点是，技术之剑从来都会先于法规，撕裂现行体制的和谐，带来争议、博弈与新一轮规则的建立。

其实，早在法律漫长的流程展开之前，传统媒体主编苍白的反抗已暴露无遗。事实上，没有抗议两天，这场争论已不了了之，甚或可以说以代表性纸媒与“今日头条”达成合作告终。

陈序此书绝非仅针对当下媒体业断壁式的裂变，而是一部信息权力发展的简史。从纸张的发明、印刷术的流转开始说起。所以我在朋友圈里说，本书可以推荐给那些对信息传播来龙去脉感兴趣的年轻人一读。它有历史的逻辑。主编在此不过是一个符号，只因他是传统传播与媒体结构的一个结绳、权力枢纽、矛盾中心，是信息传播去中心化、去中介化趋势最大的“受害者”，所以被拎出来作为传播变革的见证。

“死”掉的主编，是传统信息传播结构的一个陪葬品。他的凋零与无用寓示着既有信息权力结构的解体。

那么，主编去哪儿？

我高度同意书中这么几个有趣、有深意的判断：

> 工业化媒体内部主编及其下属的企业内部生产组织机制，会转化为内容市场上意见领袖与其朋友的关系，即依靠市场外部契约联结的“供给——需求”关系。
>
> 主编原就是意见领袖，只是这一次他的同行从封闭的办公室和俱乐部扩展到家庭餐桌、学生宿舍和社区中心，他们发表意见的平台不再是报纸、杂志和电视频道，而是整个互联网。
>
> 主编将褪去职业经理人的身份，转而成为一个业余者……真正的知识分子是业余的。互联网让主编干干净净地做回业余的知识分子。

他本来就是，后来，机器、生意和投资人改变了一切。

可以补充的是，如果无所依附的权力结构让昔日主编感到不能承受之轻，他还有一条出路，就是运用自己的内容经验与才能，服务于一家商业机构与品牌，因为后者正普遍面临将自身媒体化的挑战，这会让昔日主编们大有用武之地。

读陈序的书与文字其实有点累。因为很多时候，其看似信手拈来的判断后面，总是蕴含着更深的知识背景。他给出判断的方式则是点到为止，每一条都是理性的精练，每读十行，都好像与作者做了一场智力与思维的冒险。

刚打开书稿，我还以为它是写给关心媒体产业的人看的。读到后半部分，我才发现作者更像是把媒体前途大讨论作为伪装，来表达他对自由的关切与忧虑。我觉得他是故意的。或者说，后者是他内心根深蒂固的情结，他不愿摆脱也摆脱不了。

这是本书真正值得赞赏之处。

媒体介质、信息权力结构永远在发生变化，但基于什么出发点去审视这一切，是比变化本身更重要的东西。正如陈序所说："作为工业化媒体垄断的曾经的既得利益者，我极看重主编本位带来的经得起推敲的高质量新闻和内容。但我更相信，将信息发布和评论的权利赋予个人是新闻业的目标，即使这一趋势可能导致主编的消亡也在所不惜。"

以主编死了的判断为始，以主编获得解放与自由为终，本书仿佛由冰冷的理性，走向诗歌的浪漫。我相信，就像历史多次重演一样，对人本的张扬与肯定，必将引来新一场革命。

引言

> 在一个人一生中的某个时刻，自我颠覆可能会成为自我超越的主要途径。
>
> ——阿尔伯特·赫希曼

这本书来自一个问题：什么是新媒体？

千禧年之后的14年间，在思考这个问题的同时，我的办公桌从几十上百人的编辑大平台，一步步移进了一间单独的办公室。办公室门上的铭牌不断地更换，直到换成“主编”。

什么是新媒体？一开始，答案很长。朋友们可能还记得，我如何滔滔不绝地说上一两个小时。随着越来越多的新媒体形式走上舞台，答案像剥洋葱般，越来越短。但没想到，最后的答案只有一句话。

遇到那个答案的时候，我在香港赤鱲角国际机场候机。那是2013年元旦，我已决定卸任中国移动12580手机媒体群总编辑的职位，去创造一个叫“赞赏”的东西。它天天在我脑子里扑腾，完全不是一个媒体。

每次在香港搭航班，我都会到机场书店选几本书和杂志，飞机上看。那天，远远看到书店门口的杂志架上有一本新到的美国《新闻周刊》（Newsweek）。《新闻周刊》的刊头字体，我最中意纽约在2011年新换的一款，像加粗并收紧了字母间距的Apple Symbols（苹果系统中的一种字体）。在我为这家杂志工作时，中文刊用的是1986年版字体，像细节经过特别处理的American Typewriter。从模仿打字机风格转向学习苹果风格，十多米外就能看出这本获得过12次美国国家杂志奖的杂志很艰难，也很努力。

因为是自己服务过的媒体，我很有兴趣地走近去看：封面是一张黑白照片和一个标题：“Last Print Issue”（最后一期印刷）。整个封面只有三个元素是红色的——“Newsweek”、“December 31，2012”（2012年12月31日）、“Print”（印刷）。

“没有主编的媒体是新媒体。”

突然，这句话跳进我脑子里。

22年新闻媒体业工作形成的经验和概念相互联结，在思考新旧媒体更迭的过程中为我贡献了无数思想试验和理论框架。思想者是思想的前提与局限。所有这些方案的起点没有变——每次试图回答新媒体是什么，我都扮演发问者。发问者往往不在问题里，却最终决定答案。从

1992年起，尤其是成为一名编辑后，我已经养成职业习惯：很多情况下，需要从答案里剔除发问者的存在。我没想到，有关新媒体的答案也会用到这项技术。

2008年暮春，洪浩从纽约回来，加盟《新闻周刊》中文版，担任执行副主编。出版人徐绍汉从香港打来电话，安排我们见面。编辑部办公室在雁荡路，见面约在上海中环广场裙楼的星巴克。资深编辑周尔方也在。中环广场裙楼建于1911年，原先是一所法国小学，后曾充当法军兵营，1936年成为统管上海法租界事务的机构——法租界公董局[1]办公地。

星巴克的沙发靠着窗。这栋半殖民地时期建造的新古典主义风格建筑的窗很高。窗外是下午三点钟阳光里的淮海路。柏林墙倒塌那年，差不多的天气，苏联共产党中央总书记米哈伊尔·谢尔盖耶维奇·戈尔巴乔夫的车队途经华山路口去看普希金铜像。戈尔巴乔夫摇下车窗，向路过的中国人招手，额角的印记离我不到十尺。

曾祖父辈的殖民时代和世界大战结束了，父辈的冷战和革命也结束了。在两代人历经战争、死亡、隔离和绝望的一个世纪里，媒体业和新闻人率先打破禁锢、沉默和冷漠，成为知识分子中站在最前线的人。但当我有幸加入前辈的行列，希望自己也能改变未来的一瞬间，未来从意料不到的方向，像锤子（不是阳光）一样打在脸上。

那个下午我们喝了很多杯咖啡。洪浩比我大一岁，大学毕业即赴美，曾在华尔街工作，对管理新闻网站有丰富的经验。周尔方熟稔美国杂志业，是一位运营杂志的高手。我一直在国内，与同仁创办了不少报纸，也喜欢写老派的舰队街（Fleet Street）风格的专栏。和这两位习惯正确地穿衬衫、打领带的海归同事交流了美国资本主义和有中国特色的社会主义之后，话题回到了我们的本业，回到了一个当时国内外媒体人均纠结和深陷的问题：什么样的新闻产品和生产模式可以活下去？

早在最近一次金融危机之前，媒体业和新闻、内容的生产已在全球范围内受到互联网的深度冲击，最初似乎提高了采访、写作、编辑与内容生产效率的信息技术正渐渐显露出替代者（卡尔·马克思名之为“掘墓人”）的本来面目。互联网UGC（User Generated Content，用户生成内容）已对即时新闻生产形成替代，且势如燎原。

什么样的新闻或内容产品可以活下去？深度调查？独家观点？我们三人没有达成共识。之后的一年里，平和的讨论变成了激烈的争论，茶余饭后的谈资成了我夜不能寐的思考。参与讨论的同行扩展到北京、广州、香港、纽约、东京、首尔……我很快发现，这不是一个好问题，而

更像是许多相关而因果未明的问题的混合体。而且它假设：未来是现在的一个已知选项，或者说，未来是现在的线性结果。

正确的答案取决于正确的问题。

转型时代的人不容易提出正确的问题，是因为会自相矛盾，要用几年里学到的点滴来解构、否定之前一百多年中笃信的一切。在此解题过程中，美联社（AP）的修辞训练、《华尔街日报》（WSJ）的叙事方法、《纽约时报》（The New York Times）的版式风格、《新闻周刊》（Newsweek）的编辑流程都是羁绊而非助力。

有句妙语：媒体不负责解决问题，媒体人却要负责解决媒体的问题。那么，如果媒体人就是问题本身呢？如果媒体就是问题本身呢？媒体人生存在问题之中，就像生活在柏拉图的洞里，又如何能知晓媒体的问题何在？纵有壮士断腕、关公刮骨的勇气和意志，也是枉然。

如果你是媒体人，受雇于一个编辑部，正在一栋办公楼某层一个闹哄哄的大办公室里写稿，打电话，在线搜索，看CCTV和CNN，用一个手机听微信、另一个手机收Gmail，喝咖啡，发呆……不妨闭上眼，想象穿越10年、20年、30年，然后睁开眼看看周围，记者、编辑、秘书、专栏作家、清洁工、送盒饭的，谁不在了？

答案正是我在香港机场邂逅的：活不到那天的，是那个被玻璃、铝制百叶帘、硬木贴面中密度板材隔在一间独立办公室里的人，门上写着他（她）的职位。

主编“死”了。

如果你是主编，很遗憾，你是一个悲剧人物。你能够为这个行业做的最大贡献，就是尽可能放弃自己的权力，削减自己的职能，鼓励每一个下属尝试没有主编的媒体形态，配合技术部门创造不需要主编的生产流程，直到让自己这个职位的市场价值归零。

有些相对容易的选择，你的理性已经在做了。比如绝不花钱买任何一份报纸，比如把同样一篇原创文章发给杂志和社交媒体却只向杂志收费，比如用多年在编辑体制中努力爬升收获的积蓄投资那些虽仍有主编职位而实权每况愈下的新媒体上市公司。至少，你学会了对冲风险。

这不仅仅关乎你一个人。

主编“死”了意味着各式各样的编辑中心体制被连根拔起。执行主编、副主编、助理主编、编辑部主任、副主任、助理部主任，都不得不离开他们单独或合用的办公室，比别人长半尺的桌子和带扶手的椅子，或照得到阳光的由专业园艺公司负责养护的室内盆栽。

主编和这个职位所代表的媒体的技术官僚体制在死去。这部分解释了为什么近年来和我喝咖啡的同行们，在编辑体制里位置越高就越焦

虑，越看不清出路，越睡不着；级别越低则越平和，越看到机会，越乐观。不是年龄影响了心态，那些身居高位的朋友都不乏勇气与智慧。现在我明白，当人真正处于危险之中，即使他（她）不“知道”，也能强烈地“感觉”到。

阿尔弗雷德·希区柯克[2]说，没有恐惧，只有对恐惧的期待。

主编之“死”，是一次技术精英的权力交接。上一次同等规模的剧变，发生在几千年前，发生在语言文字首度成为知识载体和政治工具的时代。只是，这一次变化的速度，是空前的。

本书将以工业化印刷新闻媒体为例，分析并不是物理的产品形态改变击垮了这个行业，而是工业化媒体依赖的编辑模式已经不可持续。我会与你分享“将死之人”的感受：信息和思想市场的气候如何变迁，工业革命催生的工业化媒体及其主编如何变成“恐龙”，以及新的环境如何创造新的适应性和新的优势生物。人类在其进化过程中证明过这一点，现在媒体人需要亲身体验一次。

我服务过的媒体停运了。我参与创办的媒体衰落了。我热爱的媒体消失了。一句话总结，确实是“我”造成了这一切，如同造就一个世纪之前的繁荣。不是我本人，而是我的角色，我曾努力追求、一度占有并终将失去的角色。

至于本书，也许能成为索伦·奥贝·克尔凯郭尔[3]愿意一读的“被处死的人写作品”。

> 本书中讨论的“传播”，取英文Communication原意。Communication是双向的，而其在现代汉语中则含有单向传播的意义倾向。本书中讨论的工业化媒体，指工业革命之后，资本和新技术推动的机器大生产造就的大众媒体行业。本书中讨论的主编，指工业化媒体中受雇于媒体主或资方的主编。

第一章　重新定义工业化媒体

> 报纸、新闻和意见这些事物并不是自然发生的，它们是被制造的，是人类意志、历史、社会情况、机构的结果，也是个人的职业传统。
>
> ——爱德华·沃第尔·萨义德

我第一次担任主编时18岁，在学校。

“沪光”是上海一所培养图书馆和情报学管理人员的中等专科学校，从1986年起培养了4届学生就面临供给过剩，很多毕业生没有进入图书馆和情报研究所。

这所短暂存在的学校教会我两件事：一是管理知识。一个图书馆管理员，主要工作就是管理知识。知识更新速度越来越快，知识结构越来越不稳定，而与知识管理相关的知识和技能却不容易更新。图书馆像一个古老的知识存储机制，像一组可以无限次拆卸重组的乐高积木，需要紧跟知识增量的变化。二是当主编。1990年初，学生会出缺，我经一个特殊程序补选为副主席兼校刊主编。回过头来看，这两件事的关系比我想象的更为密切。

校刊编辑部设在学校食堂隔壁的一间小屋里，全部资产是一台蜡纸油印机。我从记者到编辑什么都干，包括在蜡纸上刻字和印刷。屋子向西，下午斜射的阳光最强。灰尘在光线里升腾，伴随着大锅饭菜的浓重气味。校刊出版前，我手忙脚乱地校对最后稿样，不知不觉就过了晚饭时间。这份极简的工业化媒体明确地告诉我：媒体不只是内容创造，也是工业品生产。

在采访、编辑、出版过程中，我最享受的是采访。当觉察到采访对象——不论是平时一本正经的老师还是放浪不羁的同学，面对受托于假想的“校园公众”的我，流露出一丝不自在时，难免心中得意。但一到制版印刷阶段，愉快就被受挫感取代了。蜡纸刻字很容易出错，一旦写错字或者划错线，基本难以修改，只能从头再来。油墨印刷则会玷污白衬衫，令人沮丧。此外，即便喜欢印刷油墨的气味，也因过敏而怕诱发哮喘。

第一次接触编辑工作，让我体会到主编在组织内容生产过程中的功能。由于规模极小，校报生产并没给我带来高效率的体验，也根本谈不上作为媒体经营者的管理心得。而在捉襟见肘的团队中，主编作为有表

达能力和掌握生产资料、传播渠道的个体，与媒体二位一体的感觉给我留下了深刻印象，这也恰似前工业社会初始状态下媒体与主编出现时的情形。

社会分工和职业演进，皆有始终。清楚了解社会中某一项职业的缘起，以及其中起关键作用的条件，便可推知当条件变化时，该职业可能发生的改变。欲明工业化媒体及其主编的今生，还得回到工业化媒体之前世。在这一出穿越的戏里，西格蒙德·弗洛伊德[4]的研究帮助了我。

上海徐家汇天平路广元路口的“自立书店”是我15～18岁间最常去的民营书店，店主是一位个子不高的可亲的老太太。大约在筹办校刊编辑部的同时，我从老太太手里买到三联书店版1988年出的《摩西与一神教》。弗洛伊德在书中提出了一个古代神话的标准版。标准版神话叙述一个出身蓝血门第的“贵二代”如何历经苦难，最后重掌大权。弗洛伊德由此质疑《圣经》中摩西事迹在神话故事模式上存在的异常。一个出身寒微而被公主救起的婴儿如何长大成人，担负起解放民众的重任，这显然是更符合现代人胃口的屌丝逆袭的故事。

标准版神话和屌丝逆袭，正可分别对应工业革命前后截然不同的媒体形态和主编角色。

从神话到原始自媒体

前工业化世界里活跃着两种媒体和两种主编：原始自媒体和自主编；君主授权的官办媒体和钦命主编。这两种媒体和两种主编都不是凡夫黔首有机会做的。有幸担任者恰是标准版神话中的主角。

原始自媒体和自主编是集表达权力、内容的个人生产能力和内容生产规模化能力三项条件于一身的个人。

在相同历史条件下，原始自媒体和自主编的表达权力源于血统、神授，出身和阶级决定了谁可以在当时社会中“合法”地发表看法。

其生产内容的个人能力源于接受智识教育的权利，识字、会读、会写都是那个时代极为稀缺的奢侈品。

其将内容生产规模化的经营能力源于个人或家族财产的积累。在工业革命前，尤其是纸张和印刷术发明之前，记录文字、传递思想的物理材料难得且昂贵，而复制工作需要花费大量劳动力和劳动时间，即使贵族也不是人人具备充分的规模化生产的条件。

在教育和知识的流动被等级隔离、被出身垄断的时代，原始自媒体和自主编当然只能出自特权与世袭精英阶层。工业化媒体出现之前，主编不是由专门职业对应的一项社会分工，而是个人负责整个内容生产流程时的一道工序。用工业化媒体的概念定位，个人既是媒体，又是记者、编辑，也是主编和老板。

在古代欧洲，原始自媒体和自主编是血统纯正的贵族或服务于法定信仰的神职人员，如古罗马的马库斯·图利乌斯·西塞罗[5]。以今视昔，西塞罗是原始意义上自媒体的杰出代表。尽管作为古罗马公民中的精英、元老院的资深成员，西塞罗对自己的社会价值有更高的定位，而从尼可罗·马基亚维利[6]转述他的一段话中，分明看到西塞罗集自媒体与自主编于一身的传播学角色定位和媒体人的自矜：“民众即使无知，只要有值得信赖的人告以实情，终究容易信服。”[7]

以配置社会资源的方式，古罗马的原始自媒体和自主编们或可称之为“西塞罗的朋友们”，如提·庞·阿提库斯[8]。阿提库斯比西塞罗大三岁，二人一生挚友。他从事金融业和出版业，创办了当时第一家正规的出版社，帮助西塞罗出版了著名的《书信集》，还聘请历史学家科内波斯（C.Nepos）和语法学家蒂拉尼昂（Tyrannion）等一批学识渊博的学者作为编辑。

以组织劳动力进行生产的方式，古罗马的原始自媒体和自主编们或可称之为“西塞罗的奴隶们”。古罗马的奴隶不都是角斗士之类四肢发达的战士，也颇多有知识、懂技术的人才。市场价格较高的奴隶从事知识

型工作，除了教师、医生、建筑师、画家等，还有一些精通农庄运营和商业交易的经营管理人才。与主人关系最密切的，莫过于担任秘书的奴隶。西塞罗的著作集也由他的奴隶秘书具体承担编辑工作。对此，西塞罗从不吝惜称赞："少了你，我就少了写作的左右手。"另一个曾专为"前三巨头"之一马库斯·李锡尼·克拉苏[9]撰写演讲稿的希腊奴隶，也成了元老院成员们高价争购的对象。

在古代中国，原始自媒体和自主编先是贵族名门中的有识之辈，后是接受儒家智识教育之寒士，通过苦读四书五经、经层层科举选拔，成为天子门生。

儒家学说是中国皇命钦定之真理，创立者孔丘本人也经历了逐步神化的过程。中央集权的帝国不容异端、异类，即使其不同意见中蕴含了真知。明朝时著《焚书》、见解不同主流的李贽便曾引发袁中道如下感慨："昔马迁、班固各以意见为史：马迁先黄老后六经，退处士进游侠，当时非之；而班固亦排守节，鄙正直。后世鉴二史之弊，汰其意见，一一归之醇正，然二家之书若揭日月，而唐宋之史读不终篇，而已兀然作欠伸状，何也？岂非以独见之处，即其精光之不可磨灭者欤！"[10]

官媒体和钦命主编

君主授权的官办出版物和媒体是君主意志表达的一种工具，钦命主编就是官员，受命于君主。特殊情况下，皇帝也会自任其职。

中国清朝皇帝雍正曾亲自主编了《大义觉迷录》。当时，汉族文人曾静、张熙受到吕留良思想影响，于雍正六年（1728年）试图游说川陕总督岳钟琪反清。岳钟琪假意允诺，骗出口供，逮捕二人，送返燕京。之后刑部审问，曾静认罪并写了《归仁录》，表示悔过并颂扬雍正。雍正赦免曾、张二人，下令收录两年来关于此案的上谕，以及曾静口供和《归仁录》，合成《大义觉迷录》，对曾静等人指责他的十大罪状，包括谋父、逼母、弑兄、屠弟、贪财、好杀、酗酒、淫色、怀疑、株忠、好谀、奸佞，一一辩解。雍正亲自审定，刊发此书，并要求朝廷上下、地方官吏人手一册，所有地方官、学官必须据《大义觉迷录》的内容及论点向百姓讲解，还命曾静到全国各地巡回宣讲，现身说法，力陈朝廷之英明，痛斥自己误入歧途。

先是北京修书处以木版印五百部，分送六部百官。再印一批送各地总督、巡抚，每人两部，一部供私人阅览，另一部交各省修书处制作木版，印制后下发知县、乡学和学生。各地刻印所需费用，皆由地方文人乡绅负责。皇帝严谕："倘有未见此书，未闻朕旨者，经朕随时察出，定将该省学政及该县教官从重治罪。"在第一批书印制完成（1730年4月4日）之后半年左右，统一不久的台湾省也收到此书，并回报：还需要1230部。[11]

皇帝自任主编的权威宣传资料，不料被其继任者查禁。雍正驾崩不久，雍正十三年（1735年）十月十九，已经登基尚未改元的乾隆即违背父训，反悔赦免并公开翻案，于十二月下旨：曾静、张熙二人凌迟处死，《大义觉迷录》一书查禁，凡有私藏者，即有杀头灭身之罪。此书后来流至日本。光绪末年，革命党人在英国殖民地香港重印此书。

在有关编辑、出版官办宣传资料的问题上，雍正用的是主编准予刊印的权力，而乾隆用的是主编不予刊印的权力。后来，工业化媒体内部稿件审校制度把这两项权力同时赋予了主编。

现代主权国家中，党派媒体直接继承了官媒体的宣传工具的定位。封建帝制的官媒体和现代主权国家的党派媒体都不存在对内容独立负责的主编。一国之君和党的领袖是最终的主编，其对编辑过程的干预是其权力的一部分。

一代代屌丝逆袭，现代主编脱颖而出

传播历史上屌丝逆袭的开端是纸张，其公认的发明者是公元105年的一名中国汉朝宦官蔡伦。这也是西方学术界最认可的完全来自中国的发明之一。公元8世纪，纸张制造工艺由中国战俘传授给撒马尔罕（今乌兹别克东部）的阿拉伯人，12至13世纪再由阿拉伯人传至西班牙统治者。[12]成本和用户体验明显优于贵帛重简的纸张以十分廉价的破布、麻线和植物纤维制成，质量轻而易于裁剪，为日后印刷术大行其道准备了理想的材料。

以上是沿着去势者、战败者、统治者的技术传递路线，地位低下者做出了革命性的贡献。短期来看，这似为当时的当权者巩固了统治优势，长期来看，是促进了发明与新技术的传播，而为自己日后的逆袭创造了不可逆转的技术与经济条件。

至15世纪后期，印刷术使一部分手抄书的工作开始转向印刷作坊。但最初印刷术的主要用途是修道院抄书所的补充或艺术家的辅助工具，主要印刷品是宗教经典或木刻版画。活字印刷出现后，单独的字母铸件按词、句、段、章连接，按统一格式置入铸模，标准化的印刷应用到更广泛的书籍印刷中。在约翰内斯·谷登堡[13]完善活字印刷后的50年里大约出版了7000种书籍，其中至少6700种是与教士手抄本内容相同的传统书目。又过10年，马丁·路德利用印刷术推广低价版的机印《圣经》，迫使天主教会考虑改革。与此同时，马基亚维利于1513年出版了《君主论》，据信是西方世界在此前近千年中第一本非《圣经》（或先贤语录）相关的著作。此后，世俗内容出版势不可当，滥觞至今。

与印刷术推动宗教改革的同时，大学开始确立人文学科教育在社会进步中的重要作用。天主教会创办了欧洲的大学；意大利的帕多瓦大学与波伦亚大学；德国的海德堡大学；法国的巴黎大学；英国的牛津大学和剑桥大学。接着，美国人（多数是新教徒）以欧洲大学为楷模，也创办了他们的早期大学，常春藤的枝蔓带着对人文和道德的信仰伸向新大陆的各个角落。不久，德国1734年创办的哥廷根大学和1809年创办的柏林大学又提供了研究型大学的母版，引来霍普金斯大学等美国大学的效仿。

大学不仅培养了达尔文、马克思和弗洛伊德，也为工业化媒体准备了生产者、管理者和消费者。

最后，19世纪蒸汽机引发的动力革命以机器驱动代替手工操作，工业革命爆发，大规模工业化的印刷媒体准备就绪。

资本家和工人的兴起，资本集中，新技术的出现、政治变革和社会

进步带来的影响使造就原始自媒体和自主编的三项条件分离、转移，以新的形式重新组合。

首先，因教育普及到贵族之外的更多民众，数量空前的人获得了内容的个人生产能力和消费能力。在这方面，宗教改革、大学的诞生、启蒙运动以及大百科全书的流行都做出了贡献。

功劳簿上还有殖民。17世纪，新英格兰男性殖民者的识字率达60%左右，同一时期英国的男性识字率不超过40%。早期定居魁北克的法国移民，在1657～1715年结婚的人口中，有38%的新郎和32%的新娘能在婚约上写下自己的名字。同一时期英国在北美的殖民地，46%的新郎和43%的新娘能够自己签名。[14]

不过，拥有个人的内容生产能力不等于掌握工业化媒体的生产技术（或谓大众传播的技术），不等于拥有可规模化生产的机器、厂房等生产资料。不论在政治上还是商业上，满足个人表达与获取信息的需求都得求助于一个强大的由资本支持的中介。

其次，部分现代主权国家历史性地引入对公民言论自由的保护。此前，国家政权普遍对公民言论采取压制立场。

限制言论自由的法规，分为事先限制和事后追究两类。前者有16世纪英国亨利八世的皇家出版许可证制度。对此，约翰·弥尔顿[15]讽之为“挂在我们心头的三块冰”[16]——英国人俗语中的“三座大山”。17世纪，此法虽与查理一世被一起推翻，议会却旋即颁布新的版本，直到1694年才因未能成功延期而失效。后者有英国《反煽动性诽谤法》。

直至1971年，包括《第一修正案》在内的《权利法案》加入美国1789年宪法。该修正案的核心内容是“国会不得立法……限制言论、出版自由……”，才使（在法理上）人人具有表达自由的权利开始成为民主政府存在的合法性基础之一。

不过，即使个人拥有完整的表达自由的宪法权力，也不等于拥有完整的实现此法定权力的能力。即使在法律保护范围之内的表达自由也仅限于出我之口，不保证入你之耳。何况，积极参与公共事务的公民个人已不再满足于口耳相传，而追求更大范围的意见表达、观点对话和价值认同。

于是，机器大生产代表的新传播技术和大资本投入创造了当时意义上的“新媒体”——工业化媒体。这一“新媒体”以工业化生产的方式组织新闻和内容生产，令真正意义上的大众传播得以实现。工业化生产需要识字、懂机器的专业人才，需要会管理、精商业的职业经理人。新的技术和生产方式对劳动力有新的需求。服务于教会组织的教士、封建贵族

的管家和仆从，并不具备工业化媒体要求的职业技能：管理受过教育的劳动力和组织大机器生产。

扩大了的新的知识精英群体走上世界、国家和地方的舞台。在允许媒体竞争的市场，创办、经营工业化媒体的资本代表和职业媒体经理人完成了对原始自媒体和自主编的替代。现代意义上的主编是工业化媒体的职业经理人。作为知识精英的媒体界代表，他也是公民行使表达权利的代表。作为受雇的职业经理人，他为股东、资本或媒体主服务。

正是创造了原始自媒体和自主编的三项条件解构、重组，催生了繁荣一个多世纪的工业化媒体。

一个表象上的例外是：在市场中由国有资本控制的工业化媒体，产权以另一种方式规范了这类媒体中经理人的政治立场和价值取向，决定了这类媒体从外部获得某些生产要素的模式异于私人所有的媒体。然而，无论工业化媒体属于何种产权，其内部由工业化大机器生产和媒体经理人主导的内容生产模式，没有本质区别。也正因如此，互联网所到之处，国有产权难以成为庇护所。工业化媒体即使权属不同，或早或晚，殊途同归。

重新定义工业化媒体

当观察者的位置在时间轴上移动，处在不同位置观察同一政治、经济或社会现象，其结论都会不同。今天重新定义工业化媒体，也是如此。

从更长的人类历史来看，工业化媒体给市场提供了“信息联结服务。”这项服务是无数人类社会信息联结方式中的一种，通过它，个人、企业、政府等发布并获取信息，相互交织成网。这个定义似曾相识吗？是的，工业化媒体正是互联网诞生之前的“互联网”。这也是为什么互联网对媒体（和知识型企业）的替代尤其彻底，对媒体人（和一般知识工作者）的冲击远甚于对其他行业从业人员的冲击。

在工业化媒体之前，人类社会信息联结的主要方式是社交。在原始自媒体和自主编的内容生产模式和信息传播路径中，平等或不平等的社交关系帮助建立了类似“西塞罗的朋友们”或“西塞罗的奴隶们”的资源配置与生产组织方式。此后，曾经充当信息联结网络的还有宗教组织，如天主教会。至印刷术发明和工业革命，人类活动空间不断扩展，频率也在增加，以大学和图书等为媒介，以作家、艺术家、教师和出版商为组织者和连结点，社交的形式和范围得到了很大拓展。

眼下，以社交为核心的信息联结方式已经重现并再度流行，或者说，再次浮出水面。只不过，这一次“西塞罗的朋友”换成了通过互联网连接的账号和身份，“西塞罗的奴隶”则由数据采集、储存、计算、分析来充当。

工业化媒体出现时，新技术弥补了社交像手抄本一样不可复制、资源有限和扩展性差的缺点，也使这种带有强烈个人信息交换特征的原始信息联结方式，渐渐沉入机器印刷的社会新闻和“公众舆论”的阴影中。“在咖啡屋里，‘郁闷静默的’读报人显示，印刷品对某些社交形式产生了影响……个人与星期日报纸的交流取代了上教堂的交流；人们容易忘记，牧师的布道曾经和闲聊如影随形，教友们上教堂交流本地新闻、外国事务、地产交易和其他世俗的事情。”[17]

工业化媒体是与资本主义和市场经济同期“毕业”的。所以，当人与人之间的信息联结达到前所未有的广度，信息联结的方式就会资本化、市场化。相比原始社交环境中的原始自媒体，工业化媒体具有更鲜明和强烈的商品特征和价格属性。

天下没有免费的媒体。

不必考虑市场中具体的交换行为是否包含价格因素（比如买一份报纸或者得到一份免费报纸，买一个电视机或者得到一个免费的机顶

盒），仅须考察获取内容或信息的完整过程，一定会产生成本，一定需要利润激励供给。最终，作为整体的用户一定需要向某个账户付费。即使你只看邮递广告且从来不购买邮递广告中的商品，也是因为其他购买了商品的用户在补贴你。

问题是，信息联结的用户是为所传递的信息付费，还是在为联结服务付费？

在人类社会信息联结的历史上，至今出现过两次以“免费”为营销策略的信息商品促销，其结果是如今人们信息消费需求的规模是200年前的千万倍。

第一次“免费”营销出现在工业化媒体的早期商业模式中（当时广告模式还没有成熟）。在基于付费模式的传统营销中，工业化媒体告诉用户，你是为所获取的信息付费，或者用媒体业习惯的概念说，为内容付费。实际上，这使用户产生错觉，仿佛纸张、油墨、印刷机器、厂房，以及工人一周几十小时的出勤、报童风雨无阻的叫卖都是免费的。换言之，过去的工业化媒体用户面对的是“联结免费”的市场营销：你买的是专业人士生产的内容，纸、印刷、物流和投递免费。

第二次“免费”营销出现在互联网介入并重构信息联结的时候。如今的互联网用户面对的是“内容免费”营销：你买的是整个互联网的联结服务，内容免费。

在第一次“免费”营销中，印刷媒体的“联结免费”的商业模式最典型。直到电视业出现，工业化媒体的商业模式得到发展。电视媒体播放的内容有收费也有免费，联结服务（包括终端、终端运行的能源成本）开始收费。这时，用户开始接受“联结”可以是一个收费项目。两次“免费”营销的商业基础，即两种“收费”模式都需要垄断。但随着科技水平、生产要素和市场需求的改变，垄断模式也需“新陈代谢”。到互联网流行，一般内容充裕，物理联结技术革新，有赖“联结免费”而成功的工业化印刷媒体在“内容免费”营销面前不堪一击。

其实，工业化印刷媒体和电视媒体也发展了另一种对企业的“联结收费”模式，即付费广告：通过向广告主出售、展示或播放广告的空间和时间，以帮助广告商品与其目标消费者建立联结来收取费用。但这种“联结收费”模式有致命的基因缺陷。因为联结服务和内容的收费对象分属两个集合，意味着工业化媒体需要同时服务两类可能存在潜在利益冲突的顾客。工业化媒体因商业模式中基因缺陷造成的间歇性紊乱，就得由主编来承担。

得到信托的代言人

英国电视剧《唐顿庄园》第一季的开头是一个典型的英国贵族家庭的冬季生活场景，我从中观察到工业化媒体改变信息联结方式的细节，像戴上应用了现实增强技术的眼镜。

拉开窗帘，点燃壁炉，准备早餐。骑自行车的报童把当天的《泰晤士报》送到门口，近身男仆开始熨烫送来的报纸。熨烫可以使新鲜的油墨与纸张结合得更牢固，老爷一边喝咖啡，一边捧读报纸时就不会把手搞得脏兮兮的。

> 自开始有工业化媒体的年代，贵族近身男仆作为主人了解外部信息的重要渠道的功能彻底萎缩了。他不再是渠道本身。他在公众信息传播链上的剩余价值是在最后一道工序上优化用户体验。

报纸和早餐一起放上桌，等老爷下楼。在此之前，男仆有机会（如果当时女性识字率更高些，她们也有机会）迅速地浏览头版的重要新闻。如果他阅读速度够快，可以比主人早几分钟得知“泰坦尼克”号沉没的消息。运气再好一点儿，这条新闻和老爷有关（剧情正是如此），他就有“时间窗口”创造自己的机会，而不仅仅是丰富佣人之间的谈资了。

> 当年的英国贵族不会认同真理会现身于一份报纸，他们更愿意相信它仍然安静地待在图书室某个积了灰尘的角落里。但连仆人也需要阅读报纸以获得即时消息这一点表明，原始社交关系供给的消息远远不能满足第一次世界大战以前的信息需求，一个已经拥有铁路近100年、造船技术可以一次性跨洋运输2200人的贸易世界需要强大的信息联结工具。

信息联结的前提是信息传递有效率。在人与人之间的信息传递过程中，信号衰减的原因有两个：一是传递技术造成的延时。你需要有一个能跑完马拉松的冠军选手去报告战况，一羽信鸽穿越雨云，或者一匹赤兔马能翻山越岭。二是传递者的信用。重要信息不像驿站快马一路递到唐朝京城长安的岭南荔枝，可以凭感官来判断新鲜程度和价值。传递者，或者说渠道本身给所传递的信息赋予了信用。因此，信息联结依赖个人对其他人的信任。

欲获得可信任的信息，就要可信任的信息传递者，或者说，需要一个可靠的“中继器”（Repeater），用于辅助构建网络的中继器能够对信号再生、放大，能够扩大网络传输的距离。

从古希腊、古罗马到文艺复兴，受雇的仆人，无论解放奴隶还是自

由民，都因与其主人的信托关系而充当了重要的“中继器”。男主人的男仆打听政治，女主人的女仆收集八卦，这是沿袭了两千年的信息联结模式，也是主人和仆人的信托关系模式。既然不同个人（点对点）之间或个人与媒介（点对多）之间的传播依靠信托，一旦信托关系断开或短路，信息联结网络也不得不重建。

艾伦·麦克法兰认为，由财产信托扩展而来的信托文化令英国人获得了偶见于历史的特殊的政治自由[18]。从某种角度，这也成为信息传播市场上，工业化媒体和受众间形成新型信托关系的推动力之一。

工业化媒体兴起之后，主仆之间的信托关系无法持续了。仆人进入工厂，成为工人。他们在选择或被迫改变自己生活方式的时候，也不自觉地改变了人类社会信息联结的机制。当天然可信赖的血亲、熟人社会瓦解，原始的社交“中继器”功率不济，工业化媒体便组织起一个新的大规模的信息联结网络，主编和编辑团队也因被受众信托而成为新一代的“中继器”，组织起一个新的大规模信息联结网络——工业化媒体。

新的“中继器”——主编第一次以职业经理人的面目出现在工业化媒体中，也意味着在公共领域里发生了一件事，即进行自由表达的权利由以原始自媒体和自主编为代表的个人部分让渡给工业化媒体及其主编。资本介入愈深，大众传播技术愈发达，媒体工业规模便愈大愈集中，于是经由权利转让，形成了工业化媒体与其主编作为公众舆论“代言人”的权力。代代相传，主编在运用这一权力时也由谨慎低调变为胸有成竹，最后甚至近于骄傲。

这种骄傲是有理由的。即使仅从工业化媒体所传播信息的市场实用价值来看，也是如此。20世纪二三十年代，上海滩大亨杜月笙喜欢听别人讲新闻，听“报纸上是哪能讲法”（报纸上是怎么说的）。这并不说明一度受中国国民党中央委派兼任《申报》董事长的他一定赞同表达自由，但说明他重视表达自由的实用价值。从报纸上，他可以了解到的不仅是时局和市场本身，还可以了解到由舆论虚拟的公众对时局和市场的看法，即所谓“民意”。而“民意”是能反过来影响时局和市场的。

林登·贝恩斯·约翰逊[19]离任时，告诫新任美国副总统：“我们有两家大的电视联播公司——全国广播公司和哥伦比亚广播公司；我们有两家新闻杂志——《新闻周刊》和《时代》；我们有两家通讯社——美联社和合众社；我们有两家民意测验公司——盖洛普和哈里斯；我们有两家大报纸——《华盛顿邮报》和《纽约时报》。它们个个都是规模极大的机构，所以它们认为它们拥有这个国家。年轻人，你可不要产生跟它们斗的念头啊。”[20]

浏览工业化主流媒体的口号——《纽约时报》：一切适合刊载的新闻（All the news that’s.t to print）。《滚石杂志》：一切挤得进来的新闻（All the news that fit）。《东方早报》：影响力至上。《新京报》：负责报道一切。通常以为，主流工业化媒体自信满满的口号和对价值观的坚定信仰是依靠强有力的媒体品牌保证。实际上，它们建立在一个前置条件之下，即工业化媒体执掌公众舆论的权力本身不可置疑。

2008年春，《新闻周刊》国际版在上海开亚洲主编会议。国际版主编罗恩·嘉维斯（Ron Javers）是中文刊的领导，也是我尊敬的职业新闻人。利用这个机会，我向罗恩解释，《新闻周刊》中文刊的报道必须建立真正全球视野和多元价值观的报道方向，而不是仅仅传递美国价值观，必须形成更广泛、更包容的“客观”。他微笑着说：“陈，要耐心。”

罗恩有一个嗜好：收集各种有关“新闻”的定义。很多年来，他最喜欢在各个场合引用的一个定义是“新闻就是我告诉你的东西”，包括在接受一名中国记者采访时。[21]这是一个值得所有新闻人骄傲的定义。它意味着在那些如罗恩所说的“自上而下”的年代，职业媒体精英（他们确实对得起精英这个词）代替公众发现“值得”了解的一些东西。

一年半之后，罗恩在上海的一次演讲《默多克与谷歌之争——网络时代的金钱与真相》中反思了自己多年所持的观点。他说：“我又重新思考……在互联网这样的时代，我发现最大的优势就是可以自下而上，大部分的人可以说我想看什么样的东西，我想听到什么样的东西，我想读什么样的东西。这一点是很重要的。现在不是光看作者觉得什么东西重要，而是读者觉得什么样的东西重要……”

有机会我很想与罗恩深入讨论他的新定义。现在先回到罗恩的第一个定义：新闻就是我告诉你的东西。

问题：谁是“我”？如果“我”是主编，那么被主编集于一身的媒体权力又是如何运作的？

第二章　站在注意力的金字塔尖

能决定让一个事件不予见报的权力，就是新闻的权力。

——哈维·罗斯金·莫罗奇，玛丽莲·莱斯特

报刊是把善与恶混在一个的一种奇特的力量，没有它自由就不能存在，而有了它秩序才得以维持。

——亚历西斯·德·托克维尔

1999年，我到上海《青年报》面试时迟到了。走进会议室，长条会议桌的三边已经坐满了人，只有靠窗的一端有一个高靠背皮椅空着。我就在这唯一的空位上坐下。大家看着我，我也看着大家。直到负责面试的人事主管过来轻声提醒："这是李总（时任《青年报》总编辑李智平）的位子。"

有的主编喜欢坐在长条桌一条长边的中间，有的主编喜欢坐在靠墙的短边，有的主编喜欢坐在靠窗的短边，有的主编喜欢站着，有的老主编喜欢坐在新主编的背后（像《纽约时报》的特纳·卡特利奇），让自己的影子投射在年轻人的背上。腰椎间盘突出发作时，我只能躺在地上开编前会。位置、姿势都不重要，重要的是主编知道自己在行使一项权力——"新闻就是我告诉你的东西"。

在工业化媒体，尤其是主流媒体中拥有权力正是主编的核心价值所在，行使权力的能力也成为一个主编的核心竞争力。遗憾的是，如果权力不再集于一人，行使权力的能力也将贬值，拥有能力的人势必倾颓。

主编的第一项权力：分配公众注意力

工业化媒体的生产过程需要由人进行组织，组织的运行依赖人的决策。由人进行决策的管理机制必然出现一座金字塔，最后的决策权会不可避免地向金字塔尖集中。

内部人，包括记者、编辑，对工业化媒体的感受分两类：一类觉得工业化媒体的内部是“军事化”的，觉得主编是独裁者，这是现实主义者和激进的办公室政治观察家的视角；另一类觉得工业化媒体是知识分子的俱乐部，其乐融融，觉得主编是永远会把温暖的大手放在你肩头的良师益友，这是理想主义者和不可救药的浪漫主义者的视角。

工业化媒体的管理机制不是民选政府，一个主编在多数情况下相当不民主。这在企业经营中属于自然现象。之所以被冠以“军事化”和“独裁”，是因为生产的产品特殊。同是管理者的判断，一张桌子的设计被总经理认为没有市场和一篇非洲饥民的报道被主编认为缺少价值，生产者的感受迥异。

很多在工作程序上相当民主的主编，通过其他看似温和的方式更成功地施展了对媒体内部议程设置的影响力。他们不是缺少这种影响力，而是通过艺术地使用权力从而柔化了权力的表象。

主编的第一项权力是分配公众注意力。

在工业化媒体配置资源的过程中，主编处在由记者和编辑组成的技术官僚团队的金字塔顶端。主编决定如何分配记者和编辑人手，也就决定了如何分配固定成本和可变成本，如何分配投入采访、编辑、印刷、发行和营销的资源。

表面上，主编的权力无非是工业化时代所有职业经理人都拥有的配置内部资源的权力。然而，作为一个大众传播机构，工业化媒体聚合了公众的注意力，左右了公众议题，甚至规范了政治讨论的场域。

1963年，伯纳德·科恩（Bernard Cohen）发现，新闻界“在告诉人们‘想什么’方面异常有效……依据报纸的作者、编辑和发行商为人们所描绘的图画，这个世界在不同的人看来是不同的。”这正是主编熟悉并擅长的“议程设置”。根据罗杰斯（Roger）、迪林（Dearing）和布雷格曼（Bregman）的研究，到1992年，议程设置传统已经积累了233种学术出版物，成为大众传播研究最普遍的课题之一。

可以想象，正是通过主编，稀缺的资源——印刷机的产能、相机和长焦镜头的功能、录音机和笔记本电脑的性能……配置给不同的公共议题、政治立场、社会思潮、个人观点。所以，当工业化媒体的主编在配置内部资源时，既在代替愿意受媒体影响的公众分配注意力，也在配置

聚焦公共领域的政治资源。

媒体作为分配注意力资源的机制，并不总是效率最优的。就像金融业也会错配资金供给和需求，导致实体经济得不到有效支持。

当然，机制失灵导致的错配并不能证明职业主编和职业银行家是阴险的权力的走狗。

法国国际战略关系研究所所长巴斯卡尔·博尼法斯（Pascal Boniface）举过一个例子：在某个电视节目结束时，主持人问东方学专家马克西姆·罗丁森（Maxime Rodinson）："您是否能用30秒钟告诉我们，伊斯兰教是不是一种侵略性的宗教？"[22]

这个例子容易看明白，不容易想明白。

欲讲清某种宗教是不是一种侵略性的宗教，3个专家花3个小时也不够用。但普通人，特别是受教育程度不高以及对此话题没有深入了解兴趣的民众，非常希望有人用30秒钟回答类似的问题。这也解释了麦当劳和汉堡王的流行——愿意用10分钟结束一顿午餐的消费者很多，连锁快餐只是对人们简易进食需求的商业洞察。

电视观众之所以没有写邮件向一位专门研究伊斯兰宗教与文化的大学教授求教，没有花几十美元在亚马逊上买一本打折的500页的历史专著，没有在朋友间和社交网站上打听哪里有相关主题的学术讲座，是因为他们没有准备付出那么高的机会成本去研究伊斯兰教，他们只是预期每天在享受肥皂剧前的半小时，一边喝着史云生浓缩汤料冲的鸡汤，一边呵斥孩子暂时放下平板电脑，一边了解从失业率、房地产价格、道琼斯工业指数到体育明星杀妻案等"天下大事"，顺便也听听屡屡在媒体上被提及的伊斯兰教。

既然大众传播远比普林茨比用勃朗宁瞄准弗朗茨·斐迪南大公[23]时发达，受众便有权期待在商业广告间歇获得媒体流水线和专业人士联名出品的经过精简再精简的意见与知识。

这不是媒体本身造成的问题，而是经由媒体显现的大众与知识界之间的关系的问题。不可否认，主编和编辑机制总是相对地简化，并绝对地放大这一问题。即使是《纽约时报》也不能幸免。

1979年末，《纽约时报》刊登了弗洛拉·刘易斯四篇系列长文，探讨危机中的伊斯兰教。刘易斯在《时尚先生》（Esquire）次年5月号上透露了她被选为报道者的过程，"他们在纽约开会时，有人说道：'天啊，没有人知道伊斯兰教到底在搞什么，我们派弗洛拉去吧。'因此他们联络我，而我就去了。这件事真是疯狂，我甚至连该怎么运用搜集的材料都还不知道。"

著有《东方学》的美国哥伦比亚大学教授爱德华·沃第尔·萨义德[24]批评刘易斯的报道是“急就章”，没有涉及伊斯兰世界对于重大神学、道德议题的争论，完全不提伊智提哈德派和塔格里德派对《古兰经》诠释模式的激烈争执——正是这些学派分歧“升级”了当时的动乱。[25]刘易斯不是一个志愿报道者，而是主编分配机制授权的特派员。

一国，一地，每年交通事故多少起，刑事案件多少起，火灾多少起，群体性事件多少起，媒体报道什么，不报道什么，什么上头版头条，放几栏标题，刊登多少字，配不配照片、图表，写不写评论……主编管理下的编辑部的决定直接引导了公众对类似事件的印象，政府可以忽略具体某个人的诉求，却不能罔顾抽象公众的意见。而无形的、无法追溯到具体个人的公众，正是由工业化媒体所赋形、定义的。

正因为工业化媒体可以左右公众注意力的分配，主编的权力别具分量。以每天出版的报纸为例，主编的每一个日常决定都有其公众注意力考量（不是单纯的公众利益考量）和政治考量。

主编进行分配的一项常用工具是确定选题。

我工作过的日报，不论时政、财经还是娱乐，都有编前会。编前会通常有两个：下午一个，晚饭后一个。下午的会议决定本地、国际、财经、体育……每个分类版面的稿件和版位。晚上的会议决定头版的稿件，特别是头条。有重大突发事件时，半夜都可能加开临时会议。决定选题的会议，决定了把有限版面上不同的位置分配给哪些内容，决定了哪篇稿件、哪张照片可以刊登，哪些只能候补，哪些不值得为之挤出版面。

开过几千次的日报编前会和杂志选题会，使我获益最多的主编，是前《新闻晨报》主编顾伟。我对他工作的方式深刻印象并不是他对众多选题行使的一票否决权，而是面对突发事件或特殊内容时行使的一票提议权。

在前一项天天行礼如仪的工作中，主编的责任是保证选题与出版的常态，保证让受众感到安全，感到世界是“正常”的。而在后一项偶尔为之的工作中，主编决定集中资源去制造一个意外，让受众惊讶、不安、狂喜或沉痛。总之，受点儿刺激。

主编在决定出版内容的会议上的判断标准，与社会学家赫伯特·甘斯（Herbert J.Gans）注意到硬新闻（Hard News）的两个分类相关。一是失序新闻，报道对国家、社会、法律、道德、自然等种种秩序的破坏、威胁；二是政府官员的活动、政策讨论、周期性选举等与政治秩序相关的新闻。[26]一个报纸主编决定的内容组织的次序，是以上秩序和失序在

报纸版面上的体现。

每次报纸选题会议都要争夺版面资源。如有突发事件发生，自认为获得了重要消息的记者和长期关注该领域的编辑就会要求特殊待遇。大多数争论不存在一目了然的结论——除非那天是2001年美国东部时间的9月11日。身为当时的《青年报》头版编辑，我对这个日子无法释怀。

第一架飞机撞上纽约世界贸易中心大楼时，上海已是晚上。我少见地提前编完了版，约朋友喝咖啡。离开那台安放在晚班编辑部办公室中央用于接收新华社专线的386电脑时，我看到刚刚更新的一条快讯，只有一句话：一架飞机撞上纽约市内一幢建筑物。“民用航空器驾驶牌照看来确实不能发太多。另外，这不是我的菜。”我一边想，一边提醒当班的国际版编辑跟进。

离开办公室15分钟后，诺基亚手机没电了。因为联系不上我，第二天上市的头版和特别报道版是由其他同事代为编辑的。我在报摊上买了报纸，站着看完了所有紧急策划的特稿版面，第一个念头不是惭愧和感恩，而是：“该死！我能争到更多版面！”

主编配置资源的另一个工具是主持设计，即决定哪些内容是初级制品，包括报道、评论和新闻图片的出版形式。

1971年，唐纳德·肖和麦克斯韦尔·麦库姆斯在研究中指出，“每天通过主编把关、同意出版的文章也不是被无差别地对待。其中一些非常详尽，另一些则被狠狠删节。一些是新闻播报中的头条，另一些则被放在后面播出。报纸通过标题字号和版面位置来明确表明他们对一篇文章重要性的判断——是在头版头条呢，还是放在第66页的底部？”

对以文字为主要表现形式的报纸和杂志来说，语言是第一位的。按《泰晤士报》总编辑哈罗德·埃文斯[27]的说法，每位主编都在设法保持报纸语言的准确性，维系风格一致的拼写和称谓。

斟酌语言，首在标题。对报纸上重点报道的标题精益求精，不只是考究语言风格，更是为每天出街的产品进行最后的打磨。受惠于祖先，这也是中国媒体人在母语新闻中堪与世界新闻业一流水平比肩的一项职业技能。

标题的功夫在读书。前《青年报》副总编辑李智刚（现任《东方早报》副主编）擅长起标题，一度在上海媒体业内有“标王”之誉。受他教益，我也不惜花费大量时间斟酌日报头版标题和杂志封面主题。他有一本美联社资深编辑编写的英文报道的修辞手册，铅印版，我觊觎多年。但少有人知道，他真正的秘籍是《聊斋志异》。

作为依靠视觉传播的媒体，印刷媒体的产品设计决定了目光的归属

和注意力的集散。

报纸有固定的设计规范和标准化元素，如版面大小、分栏比例、标题和正文字体等，这些元素亦可于规范之内弹性调整。虽然弹性调整由各版面的责任编辑执行，但最终决定权在主编之手。理论上，主编可以决定版式设计的每个细节。每个细节都关乎报纸市场激烈的竞争，以及如何以差异化的风格吸引并尽可能保持受众的注意力。主编这项工作的目标与互联网时代的产品经理并无二致。

决策版式设计时，主编先要决定位置。

电视、广播的位置即黄金时段，杂志的位置即版序，报纸的位置稍复杂些，尤其是头版。

一份日报的头版，头条是纲领。简体字横排的中文报纸，报道和文章在版面的位置，从上往下，由左向右，重要性呈降序。记得经历最复杂的一次排序，是某届地方人民代表大会同一天有四个地方主要官员同时发布消息，其中两位要求配发照片。我用了一个小时，研究版面设计如何尽可能体现新闻本身价值的排序，又不至于破坏四人的官方排序。在报纸上，报道与报头之间的距离决定了报道的分量。

版式既定，接下来就要选择图片。主编会亲自决定重要的新闻照片。这一决策过程早在主编挑选摄影记者和图片编辑时已经开始。

苏珊·桑塔格[28]曾提到对摄影造成公众反应的两种看法，一种看法是公众的注视由“传媒”，即由最具决定性的影像引导。照片可以使战事成真，具有“无比大的影响力”，可以引导人们留意和关注灾祸与危机，直接影响人们最后对这些冲突的评价。另一种看法则相反，认为影像饱和的世界已经令人们麻木不仁。最后，影像只是“令我们变得更冷漠，良心生出硬皮，插刺不入”。[29]

这两种公众反应像一个硬币的两面，都证明了新闻照片独有的力量。一套势不可当的组合拳可以把对手打得愤怒，也可以把他打懵。区别是拳手可以回击，受众则被关在工业化媒体产品的物理形态之外，隔着一层透明的绝缘体。

多数情况下，主编更信任专业摄影师受过训练的眼睛；而有时候，未经新闻训练的拍摄者更能传递客观的力量。196年6月27日出版的《生活》（Life）刊登了一组照片——那一星期在越南阵亡的美军士兵。除了很少一部分父母不同意发表或找不到照片，242名年轻美国人的脸毫无修饰地出现在读者面前。刚刚接任主编三周的拉尔夫·格雷夫斯采用了同事的建议，决定用照片说明一切，没有文字渲染，没有戏剧化的后期制作。照片来自护照（包括当期封面照片）、档案资料等，读者看到

的一切都是由无名摄影者记录的，没有透过专业摄影师的眼睛。即使罗伯特·卡帕[30]没死，也不能跻身这一期。

一个报道对象有越多照片可供选择，受众就越能感受到主编的权力。2014年夏天，美国佛格森市民众情绪很激烈。18岁非洲裔少年迈克·布朗（Mike Brown）被警察枪杀的事件，引发了从街头到互联网的抗议。敏感的人们注意到，包括NBC（美国全国广播公司）在内的主流工业化媒体在选用代表死者的照片时，偏偏“忽略”了那些笑容灿烂、健康阳光的形象，而被挑中的照片恰恰可能给人以帮派分子的负面印象。于是，美国非洲裔年轻人在图片分享应用Instagram中发起主题活动，标签是#If They Gunned Me Down#（假如他们枪杀了我）。同时分享两张自己的照片，打扮、表情和环境截然不同。照片下提问：他们会选哪一张？新媒体的受众正是以这样的表达，提醒特定的视觉信息被剥离原生语境造成的误读，质疑主编惯用的视觉支配方式。

作为完整用户体验的一部分，主编还会决定标准栏宽、设计图表、挑选字体、考究纸张。以中国内地印刷媒体为例，都市报的超粗黑体是市民化气息，城市生活周报的中、细等线则有精致时尚感，至于财经类日报，当然少不了借鉴《华尔街日报》的竖栏，或挑选英国《金融时报》的粉色纸。

2007年主持《生活周刊》改版时，我决定借用其可以追溯到20世纪20年代的历史元素（《生活周刊》源于由邹韬奋主编的《生活》杂志）。挑选既现代又带有第二次世界大战以前装饰风格的字体是最主要的设计工作。一个通宵，我坐在美术总监高平旁边，看他从不同的字库软件里挑选标题和正文字体，并加以微调。汉字字体如同中国山水画中的皴法，中锋、侧锋，点按勾提，每下一笔，毫端稍有不同，整幅画的气象韵致便迥异于前。

我们没能实现最优选项——一家香港设计公司的价格不菲的新字体，只能代之以相近的开源字库中的免费字体。我必须把预算省下来付给印刷厂和纸张商，一种加亮加白的轻涂纸可能增加《生活周刊》对奢侈品广告主的吸引力。为了帮我走出失落，高平花了另一个通宵调整刊头字体细节和字距的设计。

改版是主编进行分配的最后手段。每年，报纸主编都会花很多时间考虑版面分类、排序、版式设计的调整。杂志主编也会重新设置部分栏目，或找新的专栏作者。我将之视为每过一段时间就进行一次的媒体内部的“大选”。对工业化媒体的组织机构来说，其重要性类似政府和立法机构换届。

新入职的记者和编辑，能在改版过程中体验工业化媒体内部的名利场。名利场里有规则，规则或显或潜，都意味着工业化媒体向内部“购买”内容时需要支付额外的交易费用。而额外的交易费用必然会要求工业化媒体利用主编和编辑机制在市场竞争中竭力赢取超额收益。

主编的第二项权力：沟通信息不对称

主编的第二项权力是沟通信息不对称。

工业化媒体是一座桥，连接信息高度不对称的两岸，连接未知和已知、不透明和透明、不公开和公开、秘密承诺和公开宣示。

在桥的一侧，不透明形成了城堡，如高层政治或专业而艰深的知识。那些一墙之隔便产生高度信息不对称的会议和社交空间都是历史上举足轻重的城堡。

在桥的另一侧，是一个开放空间，是公共领域和普通大众。主编是曾经不可或缺的守桥人。理查德·奥弗里（Richard Overy）的研究表明，在英国，即使受过正式教育的“有识之士”在20世纪30年代大幅增长，任何书籍的发行量仍难以逾越5万册，而一份《广播时报》的发行量可以达到240万。艾瑞克·霍布斯鲍姆（Eric Hobsbawm）一语中的：“只有经过压缩，且不会‘让人忧郁’的思想才可能出现在发行量超过200万份的大众媒体上。”

工业化媒体提供了一种关于事实的知识，即霍布斯鲍姆所谓“经过压缩”的思想。这种知识不同于知识界所研习掌握的专门知识。从某个角度看，主编看守的桥梁并没有消除（很多情况下甚至也没有真正削弱）信息不对称，而只是增强了信息不对称双方的沟通。

有的国家，不透明的一方出资建桥，指派守桥人；有的市场，透明的一方筹资建桥，雇用守桥人。

从职业立场论，守桥人既不属于桥这边，也不属于桥那边。从政治角度看，来自桥某一侧的守桥人总会同时受到两侧巨大引力的牵引。

不是每个主编在履行职责时，心里都清楚自己的功能与归属。如果迷失，成功的职业生涯也会以悲剧结尾。

现代知识精英师出同门，共同接受现代大学教育（有些还要一起接受军训）。受雇于工业化媒体的知识精英与受雇于政府的知识精英关系密切，如甘斯对美国媒体研究的结果表明，他们同样尊重并维护国家和社会的主流秩序和价值观。

当然，密切不等于可以堂而皇之地共处一室。

最初，当原始的自媒体和自主编活跃于政治舞台时，他们是有资格坐在密室里的人，是内部人。立场客观的、经营市场化的，特别是信奉新闻专业主义的工业化媒体兴起后，大多数媒体和主编都避免直接参与党派政治或卷入知识界的门阀斗争。在公众视野里，主编与城堡保持着相当安全的距离。

1997年夏天，在湖南湘西土家族苗族自治州凤凰城外，我和强荧

（前《新民晚报》记者、后曾任《文汇报》经济部主任）聊起我们的职业。

强荧把记者的工作形容为“坐在前排看历史”。这一比喻让我立刻联想到会场，如人民大会堂。在许多重要会议新闻中，固定在楼上的摄像机镜头向上摇，带着观众视线慢慢看到顶部的“满天星斗”。后来，当我读到另一个“后排”比喻时，又想起了那个“前排”比喻：“当今的普通公民就像坐在剧院后排的一位聋哑观众，他本该关注舞台上展开的故事情节，但却实在无法使自己保持清醒。”[31]

虽同在一个大厅，座位离舞台的距离居然造成了如此巨大的认知优势（或劣势）。

同是主编，并不同权。

媒体对政治家和学者的重要性分等级，政治家和学者对主编的影响力也自有排序。级别高的主编和媒体被请进城堡，级别不够的只被允许在城堡大门前拍个照，城门关闭后待在外面，当狗仔、追八卦。最成功的主编可以与政界、学界的当权者形成“近似”朋友的关系——这也是特殊而危险的一种职业关系。

蒋介石有张季鸾。

1936年，从社会名流到高级官员，都知道“中华民国”军事委员会委员长常约《大公报》总编辑晤谈，自然把《大公报》社评视为前瞻蒋介石政策的风向标。蒋介石也正可以借非党派媒体、非官方渠道试探民意。

在“西安事变”中，这一渠道成了意外的催化剂。

1936年12月9日，蒋介石给陕西省主席邵力子写了一封有关重要人事任命的密嘱，称已任命蒋鼎文为西北剿匪军前敌总司令，卫立煌为晋陕绥宁四省边区总指挥，陈诚负责指挥绥东中央军各部。蒋介石嘱其将此消息专门透露给《大公报》驻陕记者，但“不必交中央通讯社及其他记者，西安各报也不必发表”。

既深知西安紧张局势，又久为张学良朋友，张季鸾从驻陕记者电报中得悉此事后，电话指令记者将大意婉转告诉张学良。12日，张学良武力扣押了蒋介石。[32]

《大公报》不是国民党党报，不接受中央政府津贴，张季鸾也不是攀附权贵之辈。但是，能于民族救亡之际为国人团结鼓呼，能持不党、不卖原则而获国家元首推崇，能先于其他竞争对手出入帷幄、知悉内幕，如此诱惑实难抵抗。

日本投降前，《大公报》经特批，按最低官价20元法币兑换1美元的

标准从财政部获得20万美元外汇，而当时市价是3000元法币兑换1美元。如果视之为套利交易，时任中共中央华东局代理宣传部长恽逸群算了一笔账：“《大公报》所得超过一千个职员全年的薪金，比《大公报》全年的开支要大几倍。”到1948年，政治、军事形势急转直下，背负特殊而危险的旧关系，继任总编辑的王芸生也只有向新政府“投降”一条路了。[33]

约翰·菲茨杰拉德·肯尼迪有本杰明·布莱德利。

1963年，后者在《新闻周刊》华盛顿记者站如鱼得水，与总统的关系也不是采访者与受访者那样简单。日后，这层外部关系奠定了内部晋升之途，他最终被未亡人凯瑟琳·格雷厄姆[34]选定为《华盛顿邮报》总编辑。

在美国，一旦成为总统的亲密“朋友”，主编一般会低调，刻意保持与党派政治表面上的距离。这一政治上正确的安全距离有助于维护“第四权力”的专业形象与客观姿态。

也不是每个主编或者媒体人都小心翼翼地遵循此道。

1993年，为处理冷战结束后美国和俄罗斯的关系，上任一年的美国总统比尔·克林顿特意设立了一个新职位，出任该职位的是斯特罗布·塔尔博特。此人既是克林顿的大学室友，也是《时代》的记者兼作家。白宫的机构组织图上没有标出他最重要的头衔：“比尔的朋友”。[35]

守桥人权力的大小取决于桥对交通的垄断和城堡的透明度。当交通技术发展，城堡和公共领域之间尝试架设其他渠道，或者材料技术革新，城堡变得不那么不透明，桥的地位改变便不可避免。

城堡第一次变得似乎透明起来，是因为架起了广播和电视天线。

广播和电视扩大了高层政治向大众传播的空间，缩短了渠道，也压缩了不透明城堡的空间。听众和观众可以用收音机和电视机收到重要的新闻信息。

不过，广播和电视信号都是单向的，收听和收看的体验也都是单向的。这是一个被动的游戏，你可以选择玩或者不玩，却不能把手伸到收音机或电视机里去掷那个左右故事进程的骰子。

真正可以与广播和电视中的人互动的，是在录制现场的人。白宫新闻记者招待会的椅子数量有限，在“抢椅子”游戏中赢的人才有机会向发言人（有时是总统本人）举手提问。

城堡中的人物逐步适应以图像和声音示人之后，媒体技术专家的地位上升了。

比起观众或者选民，美国总统之类的大人物先要赢得一个化妆师、

一个摄像师或一个摄影师的支持，一如他们需要一个有客观的名声又承认自己优点的主编。那是一个有趣的开始，工业化媒体中专精某一项技术的顶尖专家获得了不亚于媒体掌权者的举足轻重的地位，只要这项技术可以直接影响，甚至操控受众的体验。这是一个来自未来的警告，提醒主编：能够改变受众体验的技术也可能改变传播过程中权力的排序。可惜，即使接收到信号，习惯只考虑边际成本和边际收益也使主编仍不会对颠覆性技术投入注意力。

主编的焦点在影响和控制。

和政治家一样，主编对影响舆论怀有极强的兴趣。如果不是对控制受众有安迪·格鲁夫[36]般的偏执，工业化媒体不会在20世纪成为影响历史进程的一股力量。可以说，主编和他的编辑团队是天生的改革者和进步主义者。他们正是从改革和进步主义中找到了新闻理想的永恒价值。理查德·霍夫施塔特[37]在分析美国进步主义时，称其最根本的批判性成就是“揭露的行当”，新闻业则是这个行当充满创造力的作家的主要职业来源，“进步主义的精神就是新闻业的精神，而它最独特的贡献，就来自对社会负责任的报道者——改革者”。[38]

影响和控制都需要技术。在冷、热媒体的相互竞争中，提升受众体验、增强说服效果的技术也不断发展。这不仅使工业化媒体逐渐强势，也促进了广告业欣欣向荣。

然而，政治家、学术权威和主编都没料到，技术没有止步于他们个人或所处时代的认知极限（话说回来，科技一向不知满足，精英也一向低估科技）。

几十年后，互联网成为一项彻底变革受众体验的技术。它修正了受众体验的定义，它改变了注意力的分配机制，更可怕的是，它增加了城堡和外部开放领域所处的空间维度。

互联网时代，变得更透明的城堡和更汹涌澎湃的外部世界进入三维空间，而桥和它的看守者还孤独地站在二维的地表。

真正的掌权者和匿名电话

关于主编的权力，需要澄清：拥有完整主编权力的人不一定是那个拥有主编职位的人。有时，“名至实归”者是因为身兼另一个使其能拥有完整主编权力的角色。唯一的判断标准是那个人能不能“决定非常状态”。

“决定非常状态”是卡尔·施密特[39]给主权下的定义。他同时认为，对非常状态做出决断乃是真正意义上的决断。我觉得此定义恰能体现主编权力的真实内涵。

汉娜·阿伦特[40]曾说，“人们总是服从和容忍真正的权力”。[41]我以为，人们在服从和容忍之先，早对权力独具慧眼。群众的眼睛是雪亮的。他们总是能一眼认出那些在必要时破坏规则的人，权力的实际拥有者。

1972年2月，理查德·尼克松的到访像是以和平方式对中国进行一次“黎明前的垂直降落”。在那个电视机珍若拱璧、报纸异口同声的年代，美利坚合众国总统不仅是冷战中势同水火的意识形态的一方，也是整个西方世界人种、历史、文化、生活方式的代表。在当年的上海，中国内地最西方化的城市，普通人最后一次看到欧美人大量入境还是在半个世纪以前。

尼克松与毛泽东会面的照片在《人民日报》公开发表时，根据美国总统的请求，中方摄影师从合影中除掉了美方记录员温斯顿·洛德。这是为了国家利益，为了元首便宜行事，或者也算是入乡随俗。在访问中国期间，美国总统享受到精心修饰过的新闻报道。这可能令尼克松本人感到奇异、愉快与某种特别的吸引力。他领导着全球最强大的国家，却掌握着相对小得多的备受掣肘的权力。四个月后，他试图更自由地运用权力，结果身败名裂。

只有可以破坏规则的主编才拥有完整意义上的主编权力，也只有当需要超越一般程序或规则时，主编权力的被代理人才会从幕后走出。

1952年，亨利·卢斯[42]在美国总统大选时弹压包括当时《时代》周刊主编罗伊·亚历山大在内的编辑团队，宣示其干预对党派候选人评论的正当性：“我早就告诉过，我是你们的老板，这就是说我可以开除你们中的任何一个人！我不知道谁可以开除我，我倒希望有这么个人。不论怎样，在我被开除之前，我就一直是《时代》周刊的主编！”[43]顺便一提，直至1964年卢斯让出时代公司总编辑一职时，他仍是公司最大的股东，持股约16%。

这才是主编权力的真正来源。

当过主编之后，即使已经离开了新闻媒体，即使只是一名媒体顾问或一个自由撰稿人，我也会享受到一份特殊礼遇——匿名电话。

当来电人听到我已经不是主编，失去了主编的职位和权力，会立即流露出失望，因为他辗转获得我的通讯方式是为了打通连接公众注意力的隧道，救出他认为无辜或蒙冤的某个家庭成员、某些朋友或某个村庄。遗憾的是，除了把他们的信息转给一些我信任的同行，我很难有所作为。在中国，经营工业化媒体或从事新闻工作是一种国家授予的专营权，仅批准持牌者拥有。这也使中国媒体主编的职位更具市场价值。

2003年春天，香港歌手、演员张国荣去世时，我正重组上海《新闻午报》（后更名为《天天新报》，2014年5月停止出版）新闻中心。有天中午，记者刘剑锋冲进办公室，报告新闻中心的热线电话接到一个求助信息——一位妇女身患重病却无钱医治。

工业化媒体的主编无法阻止一个人自主选择从文华东方酒店一跃而下，却有能力动员注意力和其他社会资源帮助一个人摆脱无力选择的生存困境。我马上决定为她和家人进行一次公开募款。通过报纸版面连续报道，来自读者的捐赠使这位妇女可以进行必要的手术。她暂时得救了。

从工业化媒体诞生之初起，主编就利用配置资源的权力，引导公众注意力，发起动员，治病救人。个人也会利用主编和工业化媒体的权力，帮助自己在公众中树立有利的形象。20世纪30年代，发生在天津的施剑翘刺杀孙传芳事件，正是典型。[44]

1935年，施剑翘刺杀孙传芳成功后，向现场目击者散发诗作，第一句就是“父仇未敢片时忘”，说明自己行动的动机是为父报仇；结句“剑翘求死不求仙”，加强了烈女的形象。这只是她带到现场的大量油印材料之一。其他尚有一封《告国人书》，讲述了自己的感人故事。这些丰富的、由刺客本人提供的“宝贵”资料几乎被多家报纸全文转载。两天后，施剑翘在警察局召开新闻发布会，针对报纸对案件的报道，提供自己声称的真相。之后，施剑翘总会在司法程序的关键节点，如宣判日，接受记者采访时发表“充满感情的讲话”。此外，她还不时通过媒体发表狱中诗作，供媒体报道她追求正义的形象。成功地利用媒体和主编，帮助这名刺客赢得了社会同情。

主编对公众注意力的影响力从来不是秘密，我毫不怀疑有限度地使用主编权力有益于公众。不过，阿克顿勋爵[45]的名言——“权力导致腐败”适用于所有的权力。像其他类型的权力一样，主编权力也自有其正当性的限度。

不必把有的主编满足个人虚荣的行为视为寻租，也不能忽视主编因个人利益而滥用权力，更不能回避来自资本主义发展进程中的商业需求对新闻职业伦理造成侵蚀。对此，新闻专业主义始终是媒体业和主编的一个自律、自洁机制。

主编代表的工业化媒体的权力已从拥有自由表达权力的个人身上抽离，其必然受到比个人表达更多、更严格的限制，也必须以采集、编辑信息的标准化技术规范和行业伦理向受众证明其了解或逼近“真相”，因而“有权”向大众传播。

然而，新闻专业主义，以及工业化媒体对生产者职业伦理的规范化和生产过程的标准化只是附加保证。它既不能扩展媒体权力正当性的限度，也难以化解工业化媒体的管理人——主编自始至终的内心困境。

第三章　主编决定论的贫困

> 我们正处在一个骑虎难下的尴尬局面中——既要继续维持传统心态，把资金当成主要的资源，把投资人视为老板；同时又要贿赂知识工作者，给他们奖金和认股权，使他们有满足感，继续做我们的员工。
>
> ——彼得·德鲁克

2009年11月9日，56岁的胡舒立正式离开了她创办的新闻双周刊《财经》。与胡舒立同天辞职的还有王烁、杨大明等30余位《财经》杂志核心采编团队成员。《华尔街日报》称胡舒立为“中国最有影响、也是最直言不讳的记者之一”。

胡舒立团队离开《财经》的4个月前，7月20日，《纽约客》刊发了记者欧逸文（Evan Osnos）的报道《禁区》，文中写道：“1998年，胡舒立接到了王波明的电话，王是那个在宾馆里搭起办公室的证券市场研究设计中心创建者之一。他准备办一份杂志，想让胡舒立来运作。胡舒立提出了两个条件：王波明永远不能干涉她的编辑部，并且提供一份两百万元人民币的预算，用以支付严肃报道的差旅费用，以及给记者们提供高到能够防止他们收受贿赂的工资。”

无疑，相对中国内地其他媒体，胡舒立曾经有一个“好”的老板。但这对于一个秉持新闻专业主义、决意在公众领域大显身手的主编是否就足够了呢？

这个问题对工业化媒体来说，只有一个答案：主编权力的源头，手握资本的“伯乐”的极端重要性是不言而喻且无法替代的。

近年到杭州，去上天竺法喜寺，总看到山门上书“莫向外求”。由此想到主编固不喜外求，却不能不外求。在工业化媒体上下游的价值链上，很多“朋友”在主编帮助下取得成功，主编则被牢牢困在真正掌权者和公众利益分歧的山中。

身份困境：股东利益最大化和公众利益最大化

作为一个私人商业机构而提供带有公共特征产品的服务，工业化媒体尽可能客观、平衡地发现外面的世界，揭示不同利益群体的严重冲突。但当不同利益的冲突发生在工业化媒体内部，矛盾最激烈的地方就在主编的内心。

主编试图运用其完整权力来保证媒体生产质量，坚持新闻专业标准，他很清楚自己权力的来源。在工业化媒体时代的任何一种社会类型或市场条件下，主编都不是媒体的最终拥有者。主编必须得到媒体主、出资人或大股东的支持。这决定了工业化媒体主编作为职业经理人和公共利益代言人双重角色的困境。

1981年1月，当埃文斯面对鲁珀特·默多克收购《星期日泰晤士报》的邀约时，他需要设法协调自己两种身份之间不可调和的关系，包括“董事和主编”。董事有责任支持董事会的决定，主编则要对公共政策和员工负责。[46]

显然，拥有股东权益，甚至进入董事会也不能把一个真诚面对职业的主编从身份困境中解救出来——如果他没在董事会掌握多数投票的话。

职业经理人的价值诉求是将其股东利益最大化，公众利益代言人的价值诉求是公众利益最大化。当两者发生冲突时，职业经理人从职业伦理角度是无权选择立场的，只有大股东才能决定牺牲哪一边。

1971年6月，《纽约时报》刊登了“五角大楼文件”，美国政府发出禁令，禁止报纸继续出版相关内容。双方争执转交美国最高法院。恰在此时，布莱德利得知自己主编的《华盛顿邮报》也拿到了“五角大楼文件”。他要决定是否仍然发表。

当时，华盛顿邮报出版公司刚完成上市准备，向公众出售股票。相关文件中规定，如果公司遇到灾难性事件打击，出售将取消。

毫无疑问，编辑部支持发表，经营部门和律师反对冒险。双方争执不下，直到深夜。

最后，电话打给凯瑟琳·格雷厄姆。她听完双方意见，“在电话上做了《纽约时报》花三个月才做出的”决定。这个决定推了一把《华盛顿邮报》，使之真正成为可与《纽约时报》比肩的一流大报，也推了一把尼克松——“水门事件”期间，已获充分授权的布莱德利再也不必为是否使用一篇可能给报纸带来风险的报道请示老板了。

无疑，格雷厄姆夫人应该“分享”这一份新闻史上的荣誉。一方面，她以开创先例的方式向主编授权，做了意义深远的决定；另一方面，在

面对那次巨大风险时，她和主编，股东和读者，商业和公众有一致的利益——《华盛顿邮报》要追上《纽约时报》，报道更重要的新闻。

同样是冒险，同样是勇气，工业化媒体的拥有者为扩大市场份额、提升品牌形象所做的激进决策，和记者、编辑为维护出版自由和公众利益不惜牺牲个人生命、名誉和财产而触动逆鳞的理想信念，这不是共同价值取向的同志情谊，而是不同利益诉求的市场合作。

所以，格雷厄姆夫人家里墙上悬挂的照片，是她与历任当选美国总统的合影，而不是与好朋友沃尔特·李普曼[47]的。

《华盛顿邮报》不是第一家上市的美国媒体公司，当然也不是最后一家。其后，越来越多的工业化媒体被资本驱动，进行首次公开募股，成为上市公司。从此，主编开始要对股价波动负责。原来主编要服从几个股东的利益，现在要服从成千上万个股东的利益。原来主编要为每年的经营损益和权益回报负责，现在要为每季度、每月、每周、每天……

CBS（哥伦比亚广播公司）董事长和奠基人、被称为CBS之父的威廉·佩利曾埋怨，如果不是出现了未经安排的重要新闻，如太空发射、丘吉尔葬礼等，而是如期播放策划好的娱乐性电视节目，那么在1966年，公司每股股票就可以增值6美分。

媒体上市公司的董事会乐于提高编辑部工作报酬，并为之精心设计结构复杂的奖金和股权激励机制。这是聪明之举。所有基于经济利益的刺激都强化了主编作为一个职业经理人的身份意识和整个编辑团队的雇员意识。但是，使主编和编辑部在对利润和股东权益尽忠职守的同时，也在将他们不知不觉地脱离了那个坚守批评姿态，不合作、孤立且日益边缘化的传统知识分子圈子。

接受以利润为目标的管理，意味着主编要从工业化媒体利润的主要来源——广告赢利模式的执行过程中捍卫编辑独立性，也意味着主编要努力把广告主的“贡献”补贴给非商品目标消费者的受众群体。

“骑墙”的主编和买方贷款

当向大众传播新闻形成注意力剩余之后，工业化媒体发现自己变成了一个崭新的营销渠道。受众注意力剩余沉淀像宽阔的河床，为默多克称之为“黄金之河”的广告铺平了流向“赢利之海”的下游渠道。

自工业化媒体开卖渠道，主编就面临艰难选择。在广告收入的影响中保持媒体独立性，是工业化媒体最大的难题。

为降低编辑部腐化的概率，主编一般采用新闻专业主义的标准对策，在编辑部门和经营部门之间建一道“防火墙”，杜绝经营部门和编辑部门出现利益输送的机会与渠道。在英美国家的媒体，这道“防火墙”也被称为“中国墙”（Chinese Wall），意喻其要如中国的长城一样坚固。这个名字源自20世纪80年代，是从英美证券市场发展起来的多功能服务证券商（Multi-service Securities Firm）内部各职能部门（如投行研究部门与交易部门）为防止敏感信息内泄与内幕交易而设立的隔离机制。

《连线》（Wired）杂志的办公室有一面墙，按顺序贴着正在编辑的当期杂志的所有版面，主编克里斯·安德森（Chris Anderson）和他的编辑们就对着那堵墙讨论、移动、调整，以确保不发生“广告与编辑的冲突”。

“防火墙”机制的有效性取决于墙的高度。

墙越高越有效，但永远砌不到顶。总有一个人得骑在墙上。

除了记者不收受被采访方的利益输送，投资专栏作家不能披露与个人相关持股信息等可标准化的职业规范之外，仍有大量空间需要界定广告销售是否影响编辑的独立性。在工业化媒体时代，上述判断与决策是一个媒体或机构的内部发生的，而在非公共领域发生的，所以，一定需要一个指定的内部人来承担此项工作——只有主编。

“防火墙”把工业化媒体对受众注意力资源的分配过程，隔成一个可交易的市场和一个不可交易的市场。这像是计划经济向市场经济转型期国家的价格“双轨制”，更像是“海禁”之后的中国明朝或“冷战”时期商品匮乏的东欧。只要存在不同市场间的价格差异，就存在套利的动机，更何况墙的另一边是交易禁区。换言之，正因为编辑的独立性，才存在贿赂编辑部的动机。而“防火墙”砌得越高，收买主编的潜在收益就越大。

如果行贿对象是主编个人，法律和职业操守即可规范。如果行贿对象是整个媒体公司，主编只是功能与权力不完全的执行者，结果便难以预料。何况，工业化媒体受制于广告赢利模式远不是广告客户直接干预新闻与内容生产这么粗暴而简单。

压力无处不在。

1991年，据《纽约时报》报道，美国的广告主都“极度不愿意”在讨论波斯湾战争的特别新闻节目中购买广告时段。美国三大电视网高层透露，广告主对战争报道十分敏感，其态度使电视台蒙受巨大损失。时任CBS集团总裁霍华德·斯金格表示，虽然创造了极高的收视率（甚至超过了同时段的娱乐节目收视率），战争特别节目只卖出两成的广告时段。新闻台不得不重新调整黄金时段战争特别报道的计划。

我非常理解CBS的难处，战争报道是成本远高于其他报道的新闻产品，没有高收益必然会造成大亏损。正如CBS副总裁彼得·隆德当时所说：“为了股东权益，我们不能每报道一次就亏损100万美元。”

工业化媒体企业追求利润最大化，必然也追求广告收入最大化，客观上要求主编把更多的资源分配给广告主的目标消费者。

广告主的这一隐性需求在商业上是合理的，与工业化媒体股东利益诉求也是一致的。但事实上，这一要求变相重置了主编的首要职责，改变了主编确定编辑部服务对象的“锚”。随着工业化媒体的目标受众被社会分类统计、标识，以商品消费者市场定位为主要参照系，越来越多的主编告诉投资人和广告主：我们的服务对象是城市白领、中等收入群体、具有较强购买力的受教育人群等。如果他们是诚实的，那么他们是否放弃了其他群体呢？如果他们没有放弃其他群体，那么他们是否是不诚实的呢？

两者皆非。

工业化媒体的受众结构是多元的，专供广告主阅读的受众结构分析会突出其中比例较高且符合广告主需求的受众群体。其实，边缘部分的比例也不小。

1965年和1975年，美国同一研究机构的调查发现，相隔十年，《时代》和《新闻周刊》都有12%左右的读者受教育程度还不到高中。这恐怕不符合多数广告主的想象。

十多年前，我看过一份工业化媒体的广告宣传页，写着25～35岁的年收入5～10万元人民币的受众占80%。我的第一反应是数字很漂亮，第二反应是终于知道大卫·奥格威[48]问的被浪费的一半广告费去了哪里。

被浪费的广告费补贴给了工业化媒体受众中的少数群体。或者说，被浪费的广告费就像是商业广告认缴的保证媒体受众多元化的税。

有一天，当广告更精准，广告费浪费更少，奥格威虽可以含笑九泉，单个的工业化媒体维持受众多元化却得不到更多补贴，少数派和小众选择媒体时，只有随大流才能拿到免费车票。

《纽约时报》出版人阿道夫·奥克斯（Adolph Ochs）曾经给出一个办

法：尽量减少广告收入对编辑独立性的负面影响，即尽可能增加读者数量。他在世界联合广告俱乐部大会上发表演讲时，谈到报业的一个“定律”：读者越多，就越能摆脱广告商的影响；读者越少，就越要依赖广告商。理由是博弈：广告商越多，每个广告商对报纸所能发挥的影响就越小。

阿道夫·奥克斯忽略了萧墙之内：当报纸为追求读者数量最大化时，单个广告商的议价能力固然可能被削弱，主编却不得不迎合大众口味。

暂时忘记为获得广告收入的那些纠结与代价吧。工业化媒体有了源源不断的收入、利润，有了补贴受众的能力，补贴谁？这又是一个问题。

表面上，职业赋予主编决定资源分配的权力，即授权主编决定补贴哪一部分受众。遗憾的是，补贴并非在工业化媒体有能力补贴之后，而是在工业化媒体决定进行补贴的同时。有新闻专业自觉的主编不过是在执行补贴的过程中尽力平衡补贴决定机制造成的失衡。

对实力不均的工业化媒体，广告收入是对强者的补贴，不是对弱者的救助。如果视广告收入为对严肃、欠娱乐性的（不受欢迎的）新闻和内容的补贴，理应“再分配”给那些谨守新闻专业主义而受众相对少、注意力资源不足的媒体。但事实上，广告收入流向了注意力剩余最多的媒体，即那些最受大众欢迎的新闻和内容。广告收入带来的媒体补贴也不是强制执行的“再分配”，而是商业利益交换。

更进一步，当主编单纯为了增加受众数量而调整媒体定位和编辑方针时，工业化媒体向其受众进行补贴的客观性已经动摇。在我看来，这不啻是一笔提供给新闻或内容买方的贷款。既然广告收入决定了受众最多的媒体可以给其消费者提供最多的补贴。相应地，作为新闻或内容的买方，只有牺牲个人偏好，跟随大多数人的价值观和偏好，才能获得最多的补贴。

如果你是小众内容消费者，要么付更多钱去买那些因为广告补贴不够而定价更高的小众媒体，要么接受大众媒体更多的补贴，但得牺牲自己独特的价值观和品味。

1999年，FCC（美国联邦通信委员会）发表一个由传播政策公民论坛组织进行的研究报告。这份研究报告以1996年美国3745家广播电台为样本，调查广告业对广播业竞争性可能构成的阻碍。研究发现，广告主针对少数族裔听众为主的广播电台，采取两种商业手段，要么根本不在少数族裔听众为主的广播电台投放广告，要么在选择听众规模相同的广播电台时，迫使少数族裔听众为主的广播电台打折出售广告时段。

这是一个注意力资源不断向大众口味集中的自我强化的循环过程：

工业化媒体欲获得更多广告收入必先拥有更多注意力，欲争取更多注意力先必须对受众进行更多补贴，而更多补贴只能来自更多广告。

上述循环过程对创造规模更大、市值更高、垄断势力更强的媒体大有好处，对有赖于大众传播才能形成的公共认同、才能共存的相斥利益却不然。

广告收入模式无形中左右了工业化媒体补贴的流向。由此，工业化媒体接受了既定的社会分层，成为维护阶层固定化（而不是推动阶层流动性）的力量。即便主编有意避免，也很难不以此为编辑方针的参考坐标。

当工业化媒体广告收入进入快速上升期时，大部分工业化媒体，潜移默化地转向了各种类型的保守主义。恩岑斯贝格尔[49]在1974年指出，大众媒体的主要工作就是“向消费者兜售现存的社会等级制度”。

对那些媒体来说，汹涌的主流新闻偏好决定了一切。主编有心关注那些在注意力资源上处于弱势的人们和倾听那些持不同意见的群体，有意以媒体动员力促进阶层流动与社会结构改良，却无充分实现抱负的资源和权力。

李普曼认为，真正的问题在于报纸的读者不习惯为采集新闻而付钱，只有把读者变成发行量，继而将发行量卖给制造商和商人后，才能从读者身上赚钱。“而可以利用来赚钱的，正是那些最有钱可花的读者。这样一个新闻机构必定会尊重购物大众的观点……报纸可以藐视一个广告商，可以攻击一家大银行或者公交系统，但是如果疏远了购物大众，它就会丧失生存所必需的财产。”[50]

管它呢，广告卖得不错！这是股东和广告主的胜利。

资源困境：工业化媒体资源稀缺而公众利益诉求分歧

工业化媒体时代，主编和他的编辑团队扮演了公众利益的代言人。半个世纪之前的一句话反映了这一代言角色和代议制政府的相似性，“编辑每天都在改选”。[51]不过，新闻并不会均衡地再现国家或社会的各个方面和各种利益，因而也不可能珍视每一个人的价值。

当公众利益表现出一致性时，主编这个代言人的代表是容易履职的。当公众利益有分歧时，主编便难以自处。主编所掌握的可供分配的工业化媒体资源与公众利益不断多元化相比，越来越稀缺。环境保护主义和能源业的冲突，动物保护主义和渔业、养殖业的冲突，不断细分的公众利益的立场差异从来没有像市场经济发达、民主进步的今天这么突出。

作为精英知识分子的组成部分，主编的判断和工业化媒体设置的议程只是在与公共意见不谋而合时，才真正成为对公众普遍情绪或利益诉求的表达。

何况，主编不是代议制政治结构中的议员或人民代表，后者的代言权来自一个确定的选区或一群利益一致的选民。主编所代表的是更抽象而非具体的利益，并以此形成工业化媒体的“公信力”。主编所能决定的选题、监督执行的媒体内容，如一篇报道、一篇评论、一档电视节目，则往往直接关系到特定利益的此消彼长。因此，政治人物、利益同盟和压力集团十分喜爱利用媒体和主编超越特定利益偏好的“公信力”，达成其具有强烈偏好的特定的功利目标。

在特定国家的特殊历史时期，如中国进入改革开放的转型中期，整个社会利益迅速分化，共识难以凝聚，主编在调配注意力资源和平衡相背而行的利益诉求时，其内心的纠结将变得更加强烈。

2008年以后，中国知识界关心的问题集中于如何缩小贫富分化与防止社会不公平加剧。这也是主编和媒体普遍关心的问题。一如1998年诺贝尔经济学奖获得者阿马蒂亚·库马尔·森[52]所说，一方面，“很多情况下，根除不平等的努力可能导致多数人，有时甚至是所有人的损失”。另一方面，哪怕是身处最底层的弱小个体，也有着强烈的愿望和基本的能力，能够参与、推动从社会价值标准到政策优先次序的变革，而“不是指令或资助配给的、被动的、顺从的接受者”。

对贫富分化和减缓贫富分化路径选择的研究有助于分析主编、媒体在公众利益代言方面的特殊重要性，以及难以取得不同方向利益平衡的困境。

2010年，我参与上海金融与法律研究院研究员李华芳组织的有关福利与再分配制度的讨论，试图比较两类不同的贫富分化：收入、物品或效用的贫富分化和权利的贫富分化。收入、物品或效用的贫富分化较易观测，权利的贫富分化，即贵贱悬殊，则很难察觉。这两类贫富分化，不仅是从不同角度看待贫富分化，更决定了改善贫富分化的不同解决方案。[53]

相对于收入、一篮子基本物品或者效用为准绳的福利理论，阿马蒂亚的可行能力分析对权利的贫富分化更具解释力。可行能力，是指个人可能实现的、各种可能的功能性活动的组合。对可行能力的分析，主要关注个人从收入、物品和效用中真正所能得到、实现的实质自由。收入和物品诚然是福利的物质基础，但“每个人如何运用给定的一组物品……一定水平的收入，关键取决于个人的和社会的具体境况”。

权利的贫富分化源于个人在社会中实际拥有权利的不平等。一部分个人实际拥有的权利或被限制、削减、剥夺，得不到应有的保护；另一部分个人，居庙堂之高，占有公权之利，却得不到足够有效的监督、制约。在市场化进程开始之前，在漫长的前资本主义时代中，在政府干预无远弗届、无微不至的国家里，权利的贫富分化从未被消灭。到技术飞跃和全球化快进的今天，在许多市场经济体，权利的贫富分化仍然比收入、物品或效用的贫富分化更加令人刺痛。

越深入了解两种贫富分化的区别，就越能清楚地发现：在信息不自由的状况下，通过加强政府再分配而提高穷人的福利水平，只可能作用于收入、物品或效用的贫富分化，却无法改变因贵贱悬殊而导致的权利的贫富分化。欲根本改变贵贱悬殊，唯有坚决地推动社会转型，持续改进个人实际拥有权利的质和量，有效改善个人所享有实质自由的境况。权利贫困导致的可行能力贫瘠，也意味着实质自由的欠发展状态。其中尤其突出的，是包括知情权、表达权等自由分享信息的权利未得到有效保护。

此外，金融主导的全球市场与信息技术的普及，决定了信息的经济价值。如果自由分享信息的权利得不到保护，争取信息对称就得支付高费用，维护信息不对称就能获得高收益。对此，中国关于“灰色收入”的研究可作为旁证。

根据中国经济改革研究基金会王小鲁公布的数据，2008年中国城镇家庭平均收入比官方数据高90%。其中，收入水平位于前10%的家庭，收入比官方数据高3.2倍；收入位于前20%的家庭，收入比官方数据高2.1倍。中国家庭未被官方计入的隐性收入总额近1.4万亿美元，相当于

当年GDP（国内生产总值）的30%左右。数据显示，中国家庭隐性收入中相当一部分无法证实其来源的合法性，是“灰色收入”。

除少数家庭的“灰色收入”直接来自权力寻租，绝大部分家庭的“灰色收入”来自不公开的“灰色信息”。自由分享信息权利的贫困，致使有经济价值的信息在国民中严重分配不均。这既催生了因“灰色收入”致富的群体，也限制、剥夺了其他群体因自由分享信息而获利避害、免于贫困的机会。

主编负责下的媒体对于促进自由分享信息，改善公民的实质自由负有责任。他至少应该以自己和编辑团队的工作促成某一种相对价格的变化，即帮助降低信息费用使个人有更多机会发现在别处可能有不同的、更有利的交易条件。道格拉斯·C·诺斯[54]认为，正是这些相对价格的变化可以改变“个人对制度公平性的观念”。[55]

对福利体系和再分配的不同见解，总是可以归结为不同的价值观念。阿马蒂亚看到，“不能把民众的偏好看作是既定的、独立于公共讨论的”，而“为了在知情和摆脱束缚的基础上形成我们的价值观，就要求交流和辩论的公开性，政治自由和公民权利可以在这个过程中具有中心地位。”但恰恰是这一改善福利的必要条件，永远无法从再分配中获得，而必须由捍卫信息自由流通来保证。

在工业社会，主编和编辑部是替公众决定如何将注意力资源分配给不同利益诉求的人工机制。人工机制难免发生人为失误，失衡和错配便潜伏下来。

注意力资源错配与“夹心层”的胜利

独立新闻媒体存在的重要理由之一，是权利贫富分化。特别是某些特定的有关信息自由的权利受到限制，这不仅直接限制了公民个人的可行能力，更阻断了可行能力的改善之途；不仅导致了收入不平等，更成为缩小收入差距的障碍。

要设定改善福利的标准和目标，必须先对国民的贫富差距进行分析。要辨别贫富差距的实情与实质，必须先给各种可行能力赋值，为其选择合理的权重。这需要付诸公共讨论，通过社会选择，达成理性共识，令公众主动地理解、接受。一旦缺少对相应政治权利的保护，信息不能自由分享，公共讨论就无法有效地实现。这势必将大大缩减社会选择所需要的信息基础，使分析可行能力被剥夺程度、判断贫富差异状况、设计合适有效的福利政策一系列过程变得异常艰难。

工业化媒体及其主编既勇于推进信息自由流通，也难以避免人工决策机制和工业化生产方式的形式限制造成议程设置“失灵”。一个可供观察研究的例子，是所谓“夹心层”——一个几年前在中国内地流行的社会分层概念，以及因之而生的舆论压力和政策后果。

穷人是需要定义的。

除了政府、调查统计机构和研究机构，工业化媒体也是有资格给出定义的“可信任”的机构。

欲评估一个福利体系是否“适度”，是否足够适用于当时的贫富分化状况，势必要求先确定福利体系应能惠及的对象。而以一系列量化指标对这一对象进行描述的结果，意外地增强了另一个群体受损害和被剥夺的感受。这个被戈登·图洛克[56]发现的群体，即“夹心层”。

“夹心层”的收入水平明显高于最弱势的穷人，但他们似乎对自己收入更高视而不见，而对自己“被剥夺”了享受政府补贴的权利耿耿于怀。“夹心层”明白，再分配是一个政治过程，是可以通过游说、拉票去争取的。“夹心层”认定，他们被“排斥”在政府补贴之外，表面上是因为不够穷，实质上是因为不够有政治影响力。从权利角度看，他们是对的。他们也是不折不扣的“穷人”。

“夹心层”实际上有着比绝对贫困者更强的政治参与能力和政策影响力。至少，“夹心层”吸引了中国内地媒体的注意力。因为他们多数受过完整的教育，关心新闻，熟悉媒体。因此，他们有着比绝对贫困者更强的表达能力和对媒体的影响能力。他们通过主编成功影响了一项政策的方向，客观上赢得了专为“夹心层”设计的经济适用房政策，引导政府在还没完全解决绝对低收入者居住困难、廉租房建设还敞着巨大缺口时，

用管制国有土地和建筑材料等其他资源品价格的方式对“夹心层”进行了补贴。

从工业化媒体为“夹心层”争取经济适用房的过程，除了可以看到“再分配”中可能的资金错配和必然的高成本，以及权利贫困如何以意想不到的方式扭曲了“再分配”过程，更可以看到一旦工业化媒体和主编在定义“穷人”的过程中错配了注意力资源会发生什么。

工业化媒体更容易听到“夹心层”的声音，因为发现就业者贫困比了解失业者贫困更容易，也因为“夹心层”的诉求可以引起最广大受众切身的共鸣——毫不奇怪，读者多数是“夹心层”。那些比“夹心层”更弱势的群体受教育程度更低，消费媒体的能力更差，获知信息和表达利益诉求的机会也更少。

主编很不容易在设置权利贫困者居住补贴议程的过程中取得平衡。主编希望通过有效配置注意力资源，把国家政策引向正确的方向，帮助改善“夹心层”或更弱势群体的生活境况，然而，他所掌握的可支配的资源还远远不够。

解铃不是系铃人

制度的存在有前提，即通过它创造的价值或提高的效率超过因它产生的交易费用。这使得人们可以忍受制度的缺陷。但当制度本身趋向低效率而高交易费用时，固有缺陷立刻变得无法忍受。

主编正是工业化媒体企业内部的一项关键制度安排，一旦失去提升效率和增加价值的正当性，淘汰在所难免。

从可执行的角度看，铃由系者解，符合逻辑；而从利益动机的角度看，解铃者断不会是系铃人。

主编的身份困境有且仅有一个解：主编和大股东是同一个人。他可以在没有职业道德冲突的情形下，决定为了公众利益而牺牲股东（主要是自己的）利益，或为了股东利益而牺牲公众利益。

我不认为媒体国有或非营利也是一个解。主编需要为之负责的是一种超越了某个人、某个组织或某家企业、某届政府的普遍的公众利益。这一利益是抽象的，与任何媒体主和股东的具体利益存在无法完全和谐的内在的冲突。

主编的资源困境有一个不同寻常的解：没有主编或者没有主流媒体。或者说，不再由几个占据了支配地位的个人或几家久负盛誉的媒体来决定整个舆论市场中的主流意见，不断分化的公众利益诉求也不需要被主流媒体审核才有资格面见大众。

这两个解注定无法在工业化媒体时代实现，却可能正是媒体的未来。

在工业化媒体时代，做出好新闻的职业追求、足够的物质保证和荣誉激励或可以缓解主编身临困境的焦虑。但作为一种赢利模式、一门生意，当主编所属的工业化媒体遭遇商业困境，一切都变得冰冷坚硬，无计可施。

第四章　新闻是一门生意

经营之道，就是OPM（Other People’s Money，花别人的钱）。

——鲁珀特·默多克

工业革命之后，大众传播的市场化解决方案意味着新闻是一门生意。

多数人认为新闻有不言而喻的市场价值，也会不加思索地认为其商业模式可以长青。

他们错了。

追踪工业化媒体从信源到受众的全过程，才能真正了解这门生意。这门生意有“发现”、“定义”、“呈现”、“到达”四个环节，每个环节又有固定成本和可变成本。成本和收入与时俱变，将决定利润的来源，决定生意的成败。

发现

曾有朋友请我指出世界上“最弱势”的群体。我一时语塞。这是一个悖论：“最弱势”的群体应该是那些我们不知其“存在”的人，不知其“存在”，又如何可以“指出”？

直到写作本书时，我终于找到了一个知道其“存在”的“最”弱势群体：2014年3月8日，搭乘马来西亚航空公司MH370航班从吉隆坡飞向北京的那些旅客是“最弱势”的群体。

我并非仅在航班“失联”的意义上做此定义，所有乘坐飞机离开地面的人们都属于这一群体。

因为，在空中的那段时间，乘客们的行为能力受到严格限制，他们没有可支配的财产，甚至没有最贫瘠山区里农民家门口的那一小块荒地；他们没有亲人朋友，甚至没有被法律剥夺人身自由的囚犯限时共享的监区外线电话；他们没有选择的机会，甚至没有晚期癌症病人可以积攒的最后一丝气力，能够请护士打开窗户，听听春雨。

因为，作为独立的个人，他们在那段时间与世界失去了联系。在那段时间，在某种意义上，他们不存在于这个世界。

因为，他们无法被“发现”。

互联网被发明之前，工业化媒体是人与世界最主要的信息联结。它提供了你需要的信息安全感——社群归属感。它让你“发现”其他人，也使你相信，你同样可以被其他人“发现”。正是可被“发现”，使你摆脱了沦落为“最弱势”群体的不幸命运。

当一件事发生时，有关其发生的信息会扩散，接着被其他人发现。这是日常生活意义上的发现，它的实现范围受到人类个体行为和人际传播的空间半径、传播速度和信息衰减的限制。但在大众传播的角度，或从政治和历史的角度，因被“发现”而令你知道其曾经发生的事件占所有事件的比例，可能是一个地球和宇宙中所有星体数量的比例。这才是大众传播意义上的“发现”。

无疑，新闻和内容借助大机器生产及工业化媒体的兴起，在几十年间迅速地成千万倍地扩大了这一比例。作为交换，工业化媒体赢得了一项权力，即在相当程度上决定了什么可以被“发现”，以及什么可以让大众知其“发生”。

也正因此，在工业化媒体时代，只有当媒体“发现”对象，对象才被“发现”。或者说，对象只是在被媒体关注的那一刹那，才在媒体意义上“发生”了。以新闻为例，没进入记者采访调查视野的事件，对媒体及其受众来说既未被“发现”，也没“发生”。

工业化媒体的“发现”需要高昂的成本。

采访名人无须付费，但和名人住同一家酒店是有成本的。如果你需要接近重要人物，有时必须要坐头等舱，住五星级酒店。更不必说狗仔队为拍摄一张可能获偿几万美元的照片所预支的成本。至少要租辆好车，速度足以在巴黎高速路上把英国王妃逼入死地。

坐飞机、住酒店、租汽车是工业化媒体在“发现”环节的可变成本。“发现”环节的固定成本更为可观，且难以削减。

松露是一种珍贵食材。在法国南部的普罗旺斯，寻找松露需要一头经过训练的猪或一只狗。猪的好处是对松露散发的独特气味天生敏感，缺点是它嗜食松露，必须训练它不吃。狗的好处是不会把找到的松露吃掉，缺点是对松露气味不敏感，必须训练它足够敏感。

在信息市场中，工业化媒体寻找好的新闻和内容素材需要经过专业训练的人。天生敏感的要教他们保持冷静客观的技能，天生冷静客观的要训练他们诱发敏感的技能。这是主编和资深编辑的日常工作之一。编辑部无情地打磨每一个新手，采访、调查、核实，寻找、维护信源，在截稿时限之内锤炼写作，日复一日，直至他们经验老到，直到他们在某个重要时刻焕发神采。

投入成本，建立以受过专业训练的记者为单位的采访系统，才能保证传统媒体在发现环节的竞争力。有品牌、有实力的工业化媒体还要长期雇用价格更高的优秀记者，去追踪特定的领域、题材、人，以备不知何时会发生重大事件。

这还不够。

再优秀的记者，也会在采访中出现主观判断或个人理解的失误。对此，一流媒体一般采取事实核查（Fact Check）的方式进行弥补。美国媒体业的事实核查制度始于普利策[57]年代。主流媒体专设独立的事实核查员（Fact Checker），负责回访采访对象，核对记者已经完成的稿件细节，确保事实准确。

2009年7月，《唐山大地震》作者、现在香港大学任教的钱钢为《南方周末》撰文，描述了自己接受美国《纽约客》杂志事实核查的详细经过。时间在他接受《纽约客》记者电话采访一个月后，采访内容是关于他的朋友，北京一家杂志女主编。负责电话核查的女士说同事已经交稿，文中内容需要核查。事实核查员核查的内容包括：时间、地名、场面，记者在文中引用的采访对象的原话，记者本人提出并得到采访对象认同的某个观点等。

当钱钢听核查员复述记者文章时，有个明显的感受：“即使最优秀的

记者，他所传递的信息也会有些微偏差。”例如，钱钢对记者说，那位主编写的一本书，曾是他们那群人的“必读物”；而文章给核查员的印象是，那是一本按规定必须读的书。再如，钱钢回忆，那位女主编“未见其人，先闻其声”，记者理解为她说话声音很大；而实际上，钱钢的意思是“声音清脆”而非“说话大声”。

我很羡慕《纽约客》坚守至今的事实核查制度和事实核查部（Fact-checking Department）。绝大多数中国内地媒体没有这样的制度安排。《新闻周刊》中文刊虽有此类制度安排，却因预算不足，无法设立专门的事实核查部门，雇用专门的核查员。我在《新闻周刊》中文刊工作期间，事实核查通常由实习生担任。他们同时还承担部分研究工作，辅助记者和编辑。严格来讲，这样的核查机制独立性不够。而且，即便如此复用，人力还是不足以对所有重要稿件都进行细致核查。

实在太贵了。

定义

作为技能元素的“定义”，存在于工业化媒体的整个生产过程与全部操作细节中。记者在寻找线索，进行采访、报道写作的同时，不断进行判断与定义。

作为生产流程意义上的“定义”，位置在“发现”之后。

“定义”首先是受众对工业化媒体的外部需求。受众需要媒体提供全方位的图景，从整个世界到某一事件中的一个细节。提供图景意味着主编须像绘画一样，选择颜色，分析光影，勾勒轮廓，确定相互关系。这些工作需要大量知识积累与信息掌握。

“定义”也是工业化媒体运营的内生需求。上游“发现”的固定成本高，可变成本也高，决定了可用于“发现”的媒体资源稀缺。工业化媒体需要建立一个对可用于“发现”的资源进行优化配置的机制，即编辑体制。编辑体制的顶端是主编。主编负责最终“定义”前端的“发现”，并保证经“定义”的“发现”得以恰当“呈现”。在“定义”过程中，起支配作用的决定性因素是主编的权力。

剔除公共物品供给的特征，单纯从企业经营的角度看，工业化媒体围绕“定义”展开的竞争，更像是品牌建设与市场营销。品牌建设要投入，一如市场营销要有费用。工业化媒体为建立差异化品牌，聘用已经形成个人职业声誉的高级编辑或直接签约大众名人；通过维护与权势集团的关系，获得政治高层的特殊信源；建设、运营外部专家数据库，保证专业信源的权威性；购买专家的观点或买断专家……这些都需要在“发现”的成本之外，再付“定义”的费用。

对于工业化媒体，“定义”对收入和利润的影响在多数情况下大于“发现”及其他环节，但它无法离开“发现”独领风骚。

每次看奥斯卡颁奖，我都会重复相同的惊讶，即许多奖项属于观众永远不会去单独注意的制作元素，如音效、化妆、剧本改编。一部好莱坞电影的制作团队承担了大部分幕后工作，明星却是票房的关键。所以，工业化媒体中的“定义”虽不是消耗最多成本的环节，却依赖其他环节的成本而活着。

呈现

“呈现”指新闻或内容作为商品的最终形态。

“呈现”既包括语言文字、符号、图像、声音以某些规则组合而成的表现形式，和消费者从这一形式中获得的心理体验，也包括纸张、溴化银、油墨等各种物质材料加工而成的物理形式，以及消费者从这一形式中获得的生物性感知。

工业化媒体在“呈现”环节的成本投入，受到同时期材料、技术水平与工业生产模式的约束。纸媒受制于纸和印刷技术，电视受制于摄像技术和播放系统。

当“呈现”形态一定，每增加一个单位的拷贝，边际成本下降。但是，每增加一种新的“呈现”形态，就得重新投入一笔巨大的固定成本。所以，工业化媒体无法实现任意多样或因受众个人而异的“呈现”。

另外，“呈现”环节的可变成本也所费不赀，有历史数据可证：1993年到1995年，新闻纸的价格上涨了50%。之后稍有回落。2001年，欧洲市场新闻纸价格再度上涨至少10%～20%。[58]这使工业化媒体总有动力对造纸业和造林业进行后向整合。

2003年，为控制“呈现”环节的可变成本，我建议投资人使用超小报尺寸来印刷改版后的《新闻午报》，其大小约相当于普通小报再减去下端一条通栏广告（当时头版没有通栏广告）。后来，当报纸发行量翻了几倍，广告出现在头版，开始挤走一条头版报道，接着压缩了头版照片……

我没后悔。我用省下的成本招聘并培养了一组年轻的记者，他们在SARS（“非典”）流行期间的出色表现和对城市现场新闻的热情一度给这份报纸增加了市场竞争力。

在技术条件和市场外部环境的稳定期，工业化媒体“呈现”的成本（投入该环节的机器、厂房、能耗和人力）相对固定。当相关技术革新，工业化媒体的“呈现”会经历成本波动。

技术革新的好处是成本降低，麻烦是需要应对劳动力淘汰。早在遭互联网冲击之前，工业化印刷媒体就经历过一次。

1992年，我服务的第一份报纸是铅活字排印的，我的第一项工作是坐在轰隆巨响的排字车间楼上，校对版样。从已经付排的一篇文章中删去一字，需要一双经过专业训练的手迅捷移动排在其后的铅字。我至今崇拜排字师傅的熟练技艺，认为那是自己永远不可企及的。

但很快，这门创造了很多就业的技术成了“绝技”。排字工人成为第一批离开人们视线的工业化媒体人。

传统的铸排技术是热排版，而用溴化银照相成像的方式制版，被称为冷排版。20世纪80年代，冷排版开始逐步取代热排版。这意味着报纸不需要在“呈现”环节雇用大批工人。媒体老板和主编都愿意采取新的作业方法。前者是为了降低成本，提高利润；后者是为了争取更多采访和编辑费用的投入。当时，英国媒体业进行排版变革的障碍是印刷业工会。拜撒切尔夫人对自由市场的热情所赐，政府出台有利于资方的新的《劳工法》，默多克的新闻集团才得以把新技术引进印刷车间。冷金属技术和电脑排版软件的成功，吸引了其他英国报纸出版商，他们挟默多克的余勇，纷纷与工会签订“自愿协议”。不到10年，只会手工排版的印刷工人大量失业。

因技术过时而失业，排字工人值得同情并应该获得救助。但从财务角度来看，在技术革新的过程中，任何试图帮助过时技能（及其拥有者）在企业内部转型、升级的努力，企业都需要面对效率损失，计提额外成本。

1981年秋天，一半的《泰晤士报》用上了冷排版。英国印刷工会要求尽可能将原来的排字工人转为照相排版工人，教会他们使用新技术。于是，主编只能预留更多的制版时间。经总编辑埃文斯测算，那段时间，实际制版时间平均增加了20分钟。与此同时，另一些原来熟悉热排技术的工人换岗，变成了冷排车间的菜鸟校对。结果，送到总编辑面前的版样错误百出。两者相加，记者和编辑的截稿时间被迫整整提前了一小时。

工业化媒体花在“呈现”环节的时间，不仅表现为该道工序的成本，还造成了新闻价值的减值，直接影响制成品的销售价格和收入。

新闻杂志会提前后半部分内容的截稿期限，以避免向发行商支付超时费用。《新闻周刊》和《时代》都是这么做的。日报会通过扣罚夜班编辑奖金来确保报纸按时开印，因为发行商给零售点送日报（早报）分成几个批次，迟到就会落后其他早报一个多小时，错过上班族路过报摊的时间。

一份日报必然经过“呈现”环节相对固定的延时，主编衡量一篇报道送达受众的最终残值，如同一个主厨。鸡当天凌晨宰杀，鸡蛋三天前收集，菜籽油当季新榨。一餐饭最后的评价和一张报纸让用户称赞还是骂娘，都取决于其无法保鲜的那一部分。

在“呈现”环节，并不是每次从外部引入技术革新都可以像引入电脑照相排版一样给工业化媒体注入新的生命力，令其更加茁壮。互联网的出现便带来一次不可修复的巨变。

到达

“到达”是新闻与内容产品实际接触到受众的一环，离工业化媒体生产线最远，却离受众最近。如果你被关在一个黑暗密室中，那么所有媒体价值的总和都不及墙上一条隐约的砖缝。

工业化媒体在“到达”环节花费的成本，与物流与通信技术的发展密切相关。以印刷媒体为例，报纸就比大多数人更早地坐上了飞机，也更早地享用了卫星技术。

20世纪30年代，日本《朝日新闻》已经开始用飞机运送报纸，发行全国。当时该报发行量约120万份，报社自备飞机25架。在抗日战争时期的中国，准备全国发行的《大公报》也想效仿，而当时仅有的两家航空运输公司——中国航空公司和欧亚航空公司都不能保证准时送达。

1978年，《华尔街日报》开始利用卫星传版印刷。1983年，《今日美国》创刊，全国发行，也采用了卫星传版技术。在20世纪90年代之前，美国大部分的报纸，如《基督教科学箴言报》、《纽约时报》、《华盛顿邮报》、《芝加哥论坛报》等，都完成了卫星传版的技术革新，用于传送地方版或国际版。1998年，《深圳特区报》采用卫星实现报纸版面的异地传输。这可能是中国报纸最早应用卫星传版的例子。

相比“发现”、“定义”和“呈现”，“到达”是工业化媒体控制最弱的环节。许多工业化媒体只是通过合约维系的外部合作实现“到达”，尤其是印刷媒体，报纸和杂志的“到达”依靠消费者负担交通成本的零售商网络，以及出版商负担物流成本的邮政或其他“订阅——投递”系统。
对“到达”环节的控制不力，是印刷媒体寻求向发行和物流业前向整合的重要动力。

电视的“到达”则依靠无线发射技术、有线传输技术和家庭接收装置。

在工业化媒体的“到达”环节，受众在支付媒体产品价格之外还要付出其他成本。剔除向零售商购买纸媒的交通成本、购买接收电视信号装置的成本，受众付出的最大成本是以时间转换计量的机会成本，以及无法以时间转换计量的注意力耗损。

根据心理学家罗伊·鲍梅斯特（Roy Baumeister）的实验结果，所有自主性努力的形式，包括认知、情绪和身体上的努力，都从一个共用的心智能源库汲取资源。刻意控制自己情绪或者需要自制力的行动很累，会令人比较不愿意或者不能够通过自我控制去面对下一个挑战。这个现象被称为“自我耗损”（Ego Depletion）。

于是，当新闻所传递的信息超出个人常识或无法马上下判断时，当

新闻会引起强烈情绪时，受众会更花力气。费力的心智活动会花费大量心智能量（mental energy），神经系统比身体任何器官消耗的葡萄糖都多。[59]

如果报纸上的新闻令我激动或引我深思，我需要找个沙发坐下来，来杯咖啡，加一块芝士蛋糕。欲降低这一附加成本，受众要么练习对发生在别人身上的血案和社会不公熟视无睹，要么从费解或沉重的严肃新闻转向事不关己或令人愉快的娱乐内容。通常，后一种选择是容易做到的。也正因此，工业化媒体的严肃内容和以受众规模为基础的赢利模式出现了负相关的关系。

因受众消费媒体的机会成本和生物性成本相对稳定，当互联网技术改变了“到达”环节，迫使内容脱离工业品形态而趋于免费，也就改变了受众消费媒体的总成本结构，最后彻底改变了所有参与者在媒体生态链中的地位。

从垄断到垄断上瘾

在整个工业化媒体时代，从“发现”到“定义”的成本起初就高，还会随竞争越来越高。只有建立强大的品牌才有机会生存发展。技术革新虽然可以降低从“呈现”到“到达”的固定成本和可变成本，但工业化媒体并不重视在这两个环节（尤其后者）上的研发投入，媒体主宁愿把更多资本投入留给主编和新闻生产。

想想好日子刚开始的时候。

辛苦卖新闻的工业化媒体在“到达”环节发现了“黄金之河”。于是，“到达”开始脱下成本中心的帽子。当工业化媒体开始挖掘自身作为渠道的价值，引入广告，“到达”产生了收益、利润，最终成为利润的主要来源。突然有一天，“渠道为王”了。

工业化媒体的赢利模式主要靠两次销售，第一次卖内容，第二次卖广告。最初，第二次销售只是第一次销售的收入补充。之后，工业化媒体之间竞争加剧，为压低第一次销售的价格，补贴消费者，第二次销售逐步成为许多工业化媒体最主要的收入来源和利润基础，广告收入也成为市场与投资者评估媒体公司价值的关键指标。

然而，工业化媒体的赢利模式既不是“内容为王”，也不是“渠道为王”，而是“垄断为王”。工业化媒体借助垄断优势以保证收益与利润，不论这优势是来自市场占领，还是政府管制。竞争自由度越大，资本集中度越低，工业化媒体可能获得的利润就越小；反之，可能获得的利润就越大。

据美国新闻自由委员会的报告估算，1947年，要成功创办一家大型都市日报，需要花费500万到1000万美元。在一个中等规模的城市创办一家报纸，需要投资75万到数百万美元；办一份小城镇报纸，需要2.5万到10万美元。[60]而1947年的1美元约相当于今天的10美元。高昂的初始资本投入决定了市场趋于集中，小玩家不断被边缘化，直到被请下牌桌。

根据本杰明·坎培恩提供的数据，1996年，美国报纸业总市值达372.25亿美元，占当年美国GDP（国内生产总值）0.5%。1997年，单是甘奈特集团（Gannett）年收入就有47.3亿美元，盈利7.13亿美元。2001年，纽约时报公司位列《财富》杂志美国企业500强中的第468位。2007年，其仍列在1000强中的第583位。

高收入和高利润的背后，是工业化媒体的集中化和垄断，这在美国尤其明显。即使在已受到互联网冲击的2007年，商业研究公司胡佛（Hoovers Inc.）提供的数据显示，美国的报纸业年度总收入还是达到了

500亿美元。在该行业约2000家公司中，排名前5位的企业控制了近80%的市场份额。

在垄断方式中，纵向一体化是工业化媒体企业增强自身组织结构以主导市场的主要途径。工业化媒体通过集中，尽可能消除外部市场的不确定性，扩大市场份额，将收入与利润最大化。

《华盛顿邮报》曾购买加拿大新斯科舍省（Nova Scotia）的造纸厂，从而把经营控制伸向原材料的最上游。标准普尔则这样描述纽约时报公司："一家横跨多种媒体事业的公司，包括报纸、电视、电台、杂志、电子刊物与发行、电子商务，以及林木投资事业（砍伐与造纸）。"

在给伯克夏尔·哈撒韦公司股东的信中，沃伦·巴菲特曾引用一名"不那么杰出"的报业出版商的话："我的财富是拜美国两个伟大的体制所赐：垄断与任人唯亲。"巴菲特进一步分析，在20世纪大部分时间里，报纸是美国民众的首要资讯来源。无论运动、财经或政治，皆是如此。绝大多数家庭因此觉得报纸是每天的必需品，但很自然地，他们并不想付钱买两份报纸（指日报）。既然广告主喜欢发行量最大的报纸，读者喜欢新闻与广告版面最多的报纸，报业就免不了陷入丛林法则：最大者生存。在多份日报激烈竞争中活下来的赢家，当然在广告与发行方面拥有极强的定价能力。一般它会每年调高广告收费与报纸售价，盈利增长前景异常稳定。

对其他行业垄断一贯持反对立场的报业没有逃过巴菲特式的嘲讽。他写道，报纸定期报道汽车与钢铁等行业有多赚钱，显得颇不以为然，而"对自身点石成金的状态，却从未启发一下读者。嗯……"[61]

判断一个市场有没有垄断，有一个非正式的简易方法：看那个市场有没有反垄断法规。以任何政府的立法效率来衡量，这都是一个滞后的指标。反垄断总是发生在垄断之后很久。也因此，这是一个可靠的指标。工业化媒体一定会走向垄断，导致全球多数市场都存在政府对媒体的反垄断干预。

工业化媒体的垄断优势使所有媒体精英都不自觉地沉浸其中，更容易使主编对垄断上瘾。

垄断，保证了工业化媒体的利润最大化，保证了对新闻生产的更大投入。垄断市场者，方可垄断新闻生产能力，方可垄断优秀记者、编辑掌握的先进产能，方可垄断优质新闻的供给。

1975年，甘斯问一位供职于美国主流媒体的首席编辑，为了采访一则"很小"的外国新闻而派遣一组记者和摄影师亲往现场会不会"超出预

算”。首席编辑回答：“如果我总是要考虑钱的问题，那我就是一个会计，而不再是编辑。”[62]

1872年，《申报》在上海创刊，没有采用进口的白报纸，而使用价格低廉的传统土产连史纸，大幅削减了成本。《申报》当时的售价为每份8文，外埠每份10文，远远低于竞争对手《上海新报》每份30文的定价。成本控制加强力营销，《申报》开办4个月便使得销量由最初的600份上升到3000份。半年后，即成为上海市场唯一的汉语商业报纸。[63]

借垄断之势利，1874年日本侵台，1884年中法战争，1894年甲午战争，《申报》均有相当于战地记者身份的战事通讯员，在战争前方发回报道。

1874年6月，日本借口侨民被杀，派兵入侵台湾，《申报》特派一位实习记者到当地采访。1882年7月，朝鲜发生“壬午兵变”，中日两国都派兵入朝，《申报》特派该报原驻横滨及烟台记者各一人，赶往朝鲜做实地采访。1883年，法军入侵越南，《申报》特雇俄国籍访员到法军军营中采访。1884年3月，中法战争进入紧张阶段，法军大举向我进攻，《申报》派出记者分赴海防、香港、广州、宁波、福州、厦门、淡水等地采访。[64]

这些中国新闻史上最早的战事通讯员和最早的独家战争报道，均拜垄断的工业化媒体所赐。

可见，工业化媒体的赢利模式要么靠垄断卖内容，要么靠垂直整合零售与物流，垄断注意力之后卖广告。在有的市场，有的媒体，也可能两手都硬。

由于工业化媒体长期成功地维持其二次售卖的赢利模式，其内容生产模式中的一个隐患深藏既久而难以察觉。

等互联网颠覆了内容生产模式，重构“发现”、“定义”、“呈现”、“到达”的流程，宿疾才最终发作。

受益于垄断的产能过剩

关于工业化媒体生产新闻的能力，多数主编定会同意瓦尔特·本雅明献给规模的赞歌，即大批量生产能力和大批量传播的图版会产生深远的民主效应。[65]

在我最初剖析工业化媒体病征时，也人云亦云地指谪其居高不下的可变成本。直到主管中国移动最大的手机媒体群之后，我开始反思编辑体制造成的产能过剩。终于，我不再沉迷于编辑部保持适当冗员带来的精彩特稿和意外惊喜，而试图以经济理性解释长期稳定雇用编辑、记者与短期剧烈波动的新闻资源的关系。

至2012年，中国移动12580手机媒体群有12个彩信媒体品牌，68个地方版，4个用户可主动订制的特别版。这些从工业化印刷媒体过渡而来的彩信报或彩信杂志单期容量很小，最大的也不超过5000字，却需要总共100名编辑。超过一半的编辑在地方版工作。仅广东一省，就有20多个地方版。这些编辑需要保持与当地新闻媒体界的紧密联系，随时准备应对当地新闻和信息向全国传播的需求。这类需求很不稳定，时断时续，有些地方会很长时间没有需求有时却在同一期蜂拥而至。按照艾伯特-拉斯洛·巴拉巴西[66]的说法，它们会沉寂很久，然后毫无征兆地爆发。

观察到为间歇乃至偶尔爆发的需求配备长期稳定的大规模产能，我才意识到，在新闻这门生意的价值链中，模式化的产能过剩扮演了萧何的角色。它一直是决定胜负的关键。

产能意味着资源消耗和供给，产能过剩意味着资源消耗和商品服务供给超出了需求。

虽然对主编来说，不是每一天都那么重要，对受众来说，也不是每一天都有同样多的值得消费的新闻，但工业化媒体需要可持续地以某种相对固定的产品形态提供服务，从版面分类、排序到版式设计。工业化媒体还需要以某个相对固定的量提供新闻和内容。

一份好报纸的标准，不是偶尔爆出一条内幕新闻，或意外地请到一个知名作家来篇散文杂感，而是能持续地向受众提供某个质量水平之上的新闻和内容。换言之，工业化媒体的产能需要保持相对稳定的质和相对稳定的量，质和量的维稳任务正是由主编负责下的编辑体制来担负。

印刷媒体是典型的规模经济，相对较低的边际成本会随着不断扩大的生产规模进一步下降。如果出版频次增加没有压低订阅数量的话，产能扩张就物有所值。同理，在工业化媒体的编辑部中，主编从不会主动压缩新闻与内容的供给量。这并非敝帚自珍，而是理性考量，是规模出

效益的商业实践。

能够主导工业化媒体产能扩张的过程，这使主编都很自豪。对报纸而言，产能扩张主要是扩版和增期，即增加出版频次或版面数量。我入行的最早两份工作都来自报纸增加出版频次而创造的就业岗位。第一份工作是因为《少年报》从周二刊到周三刊，几年后又增发成日报，每次增加两到三名记者或编辑。最后一次，主编决定自建一座印刷厂，购买一台海德堡轮转机。进口的印报机运到上海时是一个晴天。整个编辑部的人坐着大巴赶到浦东，参加了一个简单而隆重的庆祝自建印报产能的仪式。第二份工作是因为《青年报》出日报，一次就增加了一屋子的人，一时找不到足够的办公位置，很多同事就共用一张桌子、一台电脑。

2000年前后，在中国内地出现的都市报“厚报化”潮流是工业化印刷媒体最后一次为自己的规模感到骄傲。短短几年之后，腋下夹着“发行量”的主编就在社交场合陷入尴尬，因为其他人都手持新版的触摸屏的“流量”。

市场需求有波动，供给则不可能那么富有弹性。如同固定成本很高的制造业，工业化媒体建设前期需要大量资本投入，一旦形成规模化的产能，便难以回头。

从小时候的电影到几年前木村拓哉主演的电视连续剧，改编自日本作家山崎丰子小说的《华丽家族》丰富了我对制造业的认识。如果不能得到稳定而持续的铁矿石供应，炼钢厂借贷巨资建造并运转一个高炉就会成为难以负担的过剩产能和日积月累的银行坏账。在《华丽家族》中，其后果是断送了一家炼钢厂的高炉梦想和一个青年企业家的生命。

而且，工业化媒体不是一般的制造业。

在超过一年的时间跨度中，厂商可以比较准确地预测市场对不锈钢餐具、玻璃杯和卫生纸的需求，可以据此组织原材料供给和自有产能，却很难准确预测受众对总统选举、立法程序等重要议程供给的资源品和原材料，更不必说明星离异、飞机失事等突发事件刺激的新闻需求。因为新闻原材料供给的波动更大，新闻需求的偏好分布更分散。

20世纪40年代，哥伦比亚大学的保罗·F·拉扎斯菲尔德（Paul F.Lazarsfeld）、伯纳德·贝雷尔森（Bernard Berelson）、黑兹尔·高德特（Hazel Gaudet）在研究美国选举和选民问题时，注意到“在私人领域的问题上和公共领域的问题上存在竞争。总是想着个人问题的人，并没有充足的时间和精力去关注如选举总统这样相对遥远的问题。就算是在公共问题的领域内，也不会单一地关注某一件事。”与人们的想当然相反，在1940年美国总统选举白热化的10月下旬，“约有一半的人不再理

会报纸头版报道或者候选人自己发表的演说，75%的人也不再理会杂志上关于选战的报道……政治宣传的洪流远远没有把人们淹没，甚至连他们的脚都弄不湿。”[67]这是美国总统候选人的难题，也是工业化媒体的难题。

由于工业化媒体依靠产能过剩发展壮大，一般制造业在经济下行周期遇到的困难，工业化媒体几乎天天面对。信息（原材料）供给波动使过剩产能成为效率损失。信息资源剧烈波动，工业化媒体的生产组织方式却无法随之波动，变成一个“高峡出平湖”的产能水库，其巨大的质量逐步压垮承载它的地质基础（赢利模式）。

供给决定需求不是从史蒂夫·乔布斯和iPod（一款苹果播放器）开始的。工业化媒体承诺向消费者提供稳定可靠的新闻供给，这一承诺诱导并形成了同样稳定持续的对新闻和其他信息的需求，直至形成难以改变的生活方式。

威廉·萨默塞特·毛姆[68]在他的殖民地小说《驻地分署》中描写了被引导进而固化的这一需求。小说主角沃伯顿先生——一位在马来西亚工作的英国绅士在定期收到轮船运来的英国报纸时，会看一遍发行商在包装纸上注明的每一份报纸的出版日期，用蓝色笔标上序号。每天早晨，他的仆役长将一份报纸（六个星期前的）和早茶一起放在廊台上。他在星期一看星期一的报纸，如此依顺序往后。

星期天读《观察家》。这让他产生一种幻觉，以为自己身在故乡……这是与文明社会保持联系的纽带。

重新定义的工业化媒体——信息联结者提供的产品不再是原材料和需求同样波动剧烈且难以预测的新闻，而是人们从信息联结中感受到的安全，就像社交。但是，信息联结并不是工业化媒体的赢利模式，或者说，不是其自觉、自愿的赢利模式。

成也产能过剩，败也产能过剩，工业化媒体的生产模式维持产能过剩、保证内容供给质量、塑造主流品牌，这些优点在互联网时代突变为致命伤，使其无法战胜来自其他行业的市场替代者。工业化媒体就这样慢慢倒塌，成了一具具瘦死的骆驼。新的分解力量将使死骆驼的遗体归于尘土，将守恒的能量转移、扩散。

第五章　顶替主编的互联网

我们须注意发明的力量、效应和结果。

——弗兰西斯·培根

科学上的每一次进步都使我们进一步远离那粗糙的一致性。

——伯特兰·罗素

告诉我“主编可以被替代”的，是知识理论。卡尔·波普尔[69]由玻尔扎诺（Bolzano）发展而来的有关“世界三”的理论，在我看来，这是先于凯文·凯利（Kevin Kelly）对技术自主性阐述的洞见，前者是后者形而上学的版本。

在初版于1974年的自传中，波普尔称“事物”或“物理对象”的世界为“世界一”，主观经验的世界为“世界二”，自在陈述的世界为“世界三”。然后他试图用一种十分不同的观点来代替人们与他的作品的关系的观点。他这样写道：“在承认‘世界三’随我们而起源时，我强调它相当大的自主性，及其对我们不可估量的作用。我们的精神、我们的自我没有它不可能存在；它们固定在‘世界三’中。我们把我们的理性、批判和自我批判的思想和行动的实践归功于我们与‘世界三’的相互作用。我们把我们的智力成长归功于它。并且我们把我们对我们的任务、我们的工作的关系以及它对我们自身的作用归功于它。”[70]波普尔或视此理论为解决身心二元之道。

工业化媒体繁荣的20世纪中叶，受教育的年轻人普遍关注身心二元和异化问题，并觉得有必要对此发表意见，内心尽力保持着与它们的距离，因而也拥有观照它们的能力。那个年代，语言和知识系统历经几千年进化，虽屡遭劫难仍美不胜收，而物化的技术还笨重、粗糙、不完美，远没有人以及被语言系统化的意识本身那么精致、复杂。

20世纪60年代初，有人意识到媒介（至少）是人的延伸。麦克卢汉[71]在一个风雨交加的夏夜，把自己富于创见的媒介理论告诉德鲁克。两年后，他出版了《理解媒介》（Understanding Media）。1994年，德鲁克在他的回忆录《旁观者》（Adventures of a Bystander）中忍不住出声，直指老友的看法不是究竟。他认为，科技（也包括媒介）并不只是“人的延伸”，而应该是：人怎么做的方式。沿着德鲁克的思路，人的组织、社会关系，乃至职业、职位也与“怎么做”有关，也与科技有关。

从“延伸”到“怎么做”，技术从被人规范、约束、发展的工具成长为反过来规范、约束、发展人的理性。在其急剧膨胀期，在急速演进为“未来怎么做”的阶段，习惯了“以前怎么做”的组织和人，会像“绿巨人”身上的衬衫、纽扣一样崩裂、脱落。

身处传播和信息联结网络的枢纽位置，主编是一种技术，是人们从特定的市场关系中获取信息的一种机制。关于技术和机制有两个“凡是”：凡是技术皆会过时，凡是机制皆可创新。互联网对主编的替代，绝不是技术取代了人，而是新技术取代了旧技术，新制度取代了旧制度。

一夜之间

2006年1月3日晚到4日早晨，发生了一件事，使工业化媒体在受众面前颜面尽失。

1月3日，西弗吉尼亚州Sago城煤矿发生爆炸，困住了在地下作业的一批矿工。美国人入睡之前得到的最后消息是，被困矿工生死不明。

第二天，日报订户打开报纸：《纽约时报》头版标题“爆炸后41小时，12矿工生还”；《洛杉矶时报》（Los Angeles Times）标题“喜从天降：12矿工还活着”；《亚特兰大宪法日报》（Atlanta Journal Constitution）标题“矿坑奇迹：爆炸后41小时，12人生还”；《纽约每日新闻》（New York Daily News）标题“获救！活埋两天，12矿工还活着”。而互联网媒体在此之前已经证实：“除一人外，其他矿工全部罹难。”[72]

工业化媒体，如报纸，也有满足突发事件传播需求的特殊产品——“号外”。

1884年8月5日，中法战争爆发。上海风传法国海军正集结于福州外港，准备向南洋水师进攻。8月6日下午6时，《申报》的前方记者于福州前线发来快电，内容为“驻榕法舰尚无动静”。当日《申报》已经交付印刷，报馆决定将此条消息单印，不列入正常的编号。这也成为中文报纸最早的“号外”。[73]

一百二十多年后，“号外”已经无法从其信息传递的及时性中获得收益，自然更无法负担额外的出版、印刷与销售的成本。

事实上，工业化媒体的职业优越感早在西弗吉尼亚矿难之前已经难以维持。2005年，恐怖分子袭击英国伦敦地铁。最先得到现场照片的是Yahoo（雅虎）。Yahoo旗下图版分享网站Flickr（雅虎旗下图片分享网站）的用户，也是被困在伦敦地铁车厢里的乘客，在几分钟内用手机拍摄并通过无线网络将图片上传到互联网上。

时至今日，工业化媒体生产新闻的成功标准变成了谁的独家报道先被互联网“发现”。马来西亚民航班机“失联”事件中，《纽约时报》和《华尔街日报》的报道屡屡引起关注。不过，很少有人是从这两家报纸的印刷版上第一时间读到消息，在其网站或者手机APP上获知这些新闻的受众数量也远远比不上在阅读聚合或社交平台上看转载的。

巨变来自替代。

要问什么类型的替代击中了工业化媒体的要害，须先厘清工业化媒体究竟拥有什么核心资产，即在工业化媒体运营中能够建立与众不同的竞争优势的资产。

不考虑政府管制形成的非市场性壁垒，工业化媒体的核心资产有四项：一是在“发现”与“定义”环节，内容生产团队的生产能力以及连续生产积累成在时效期内的内容版权。二是在“呈现”环节，新闻或内容产品的工业制造能力。三是在“到达”环节，获取、管理、优化、销售受众数据的能力，以及建立、维护用户网络的运营能力。四是综合以上三项能力，长年积累而成的媒体品牌。

在“发现”与“定义”环节，主编管理下记者编辑的生产能力举足轻重。

外界看到成功的媒体拥有好的媒体人，便以为好的媒体人必能造就成功的媒体。其实不然。

个人也好，团队也罢，由人掌握的生产能力对于大规模的工业化媒体仅是必要条件，并不是充分前提。或者说，缺少媒体人的高质量新闻和内容的生产力，当然不能成就一个优秀的工业化媒体，但拥有了一个出色编辑部，也并不一定能造就一个成功的工业化媒体。工业化媒体需要的生产资料，在下一个环节，在别人手里。

“呈现”环节的大机器支持的产品制造能力，或者说，大机器生产能力背后的大资本，才是工业化媒体的制胜因素。工业化媒体需要投入高额固定成本，配置大量生产资料，普通个人无力负担。资本便在此显示威力。

我刚开始为报纸工作的那个仲夏，每天下午经过苏州河上的浙江路桥，把编辑完成的报样送去《解放日报》社排版。当时还保留了部分铅字排版流程的《解放日报》印报车间在汉口路272号，对面是《申报》馆旧址。从这里向东走过三个街区，是外滩。向北走一个街区，是南京路。即使在一个世纪以前，这里已是殖民地上海的核心、公共租界最高管理机构——工部局不过200米。之后的1945～1955年，上海市政府在此办公。历经一个世纪，把一份报纸的印刷车间和机器设在地租高企的城市中心地段，足见工业化印刷媒体最看重的核心资产为何。

有资本购置厂房、机器，肯优待主编，工业化媒体才可上得台面。再加销售广告的本领，利润可期。有了利润，扩大再生产，反哺编辑部，抢占更多市场份额，建立声誉和品牌，就步步顺利了。

这一次，互联网正是在每一项工业化媒体的核心资产上，发起全面攻击。到工业化媒体生命周期的最后阶段，除了与媒体经营资格相关的牌照，大部分工业化媒体的核心资产已经惨不忍睹或无法估值，非核心资产却可能是遗产里最值钱的部分，例如在国际大都市中心地段的商业不动产。

那些替代者教我的事

工业化革命之后，大机器生产的媒体从原始自媒体和自主编身上抽离的三个条件，互联网至少把两个归还给了个人。

第一个条件是个人实现表达权利的能力大大增强。

受众不需要再写信或投稿给报纸编辑部，换来小概率的、最多两栏的发表机会。个人可以凭一己之力走完表达、传播、反馈的闭环，可以直接在社交平台上发布信息和意见。公众对工业化媒体受托代言的需求直线下降。

第二个条件是个人内容生产能力普及。

内容制成品从生产到消费，不必再经过大机器和工厂化的制作环节。计算机芯片技术和“摩尔定律”重新定义了硬件设备的便携性和价格，苹果公司重新定义了手机。受众不再是被动的信息和内容的消费者。

以上两者重新归集于个人的同时，第三个条件，被工业化媒体垄断的商业经营能力，也开始在市场中重新分布，曾经授权、赋能于工业化媒体用以建立垄断优势的市场条件跟着变了。

随着新技术诱惑资本逃离旧垄断下的工业化媒体，流向更基础化的信息服务和交易平台，流向新垄断支持的更多元化的分散的新媒体形式。最后，手握营销费用、心怀传播需求的广告主也跳下了船。

如果新技术和新产品仅仅是某种日常消费的对象，其应用、普及的速度不一定一帆风顺。打破习惯、养成新的消费偏好需要学习，而人天生不愿意学习。这是培育市场的成本。

而当新技术成为增进个人表达和信息联结的工具，流行就是一眨眼的事儿。人们从个人表达和信息联结中获得的心理满足远远超过了普通商品消费的效用，当然更愿意投入成本进行学习。

互联网和信息技术正是培育了那些使受众愿意自付学费的市场替代者。

替代者一：免费。

免费，是针对工业化媒体“发现”和“定义”环节的内容生产能力的价格替代者。

免费并不是从互联网开始的。还在工业化媒体蒸蒸日上的时候，在这个行业内部，内容免费已经公然挑战了内容收费。广播和电视是最早尝试让受众免费获取内容的媒体。它们从最终发展成每年3000亿美元的广告市场中汲取生产内容的资本。只不过那一次，广播和电视没有在建立更广泛的信息网络和便携性上完胜印刷媒体，基于信息技术的交互性

也暂付阙如。

工业化媒体以广告补贴受众时，注定将来会败于免费。乐于接受补贴的消费者正是价格弹性高的消费者，他们会为廉价而趋近，当然也会为免费而行远。

尽管工业化印刷媒体在赢利模式中悄悄嵌入了“联结免费”营销，仍免不了“免费”模式的共同问题：一次免费并不难，难的是一辈子免费。既得利益者要求免费必须无限期持续，否则只有从头再来构建新的赢利模式，无捷径可循。这也是工业化印刷媒体向互联网转型过程中，创建数字化内容并配以“付费墙”时碰到的困难。

用户接受“付费墙”的障碍，不是因为他们认为数字化内容没理由收取纸张、油墨、印刷机、厂房的成本和工人工资，而是因为他们已经购买了互联网的联结服务（不论是添置最新的CPU芯片、升级正版Windows软件还是为电信运营商宽带服务套餐缴费），说服他们再给某个网站或超链接中的数字化内容付费的理由十分薄弱。

免费主导的价格替代过程中，市场机制代替了主编。内容免费意味着编辑部成为成本中心，主编由价值创造的生产管理者变为成本控制的财务管理者。

替代者二：新体验。

新体验，是针对“呈现”环节的工业制造能力的产品替代者。

2004年秋天，我加入一个由来自《解放日报》、《新闻晨报》、《成都商报》、《青年报》等媒体的财经新闻人组成的团队，负责夜班编辑中心，为《每日经济新闻》创刊做准备。每天的特稿由主编何洛先亲自修改，我经常半夜去催他。那年他还没戒烟，改完一个特稿要抽三到五根。对一个呼吸系统不强壮的人来说，在他的办公室待五分钟是一项艰巨考验。我忍住了，为了看改稿，就像学习《华尔街日报》怎么讲故事。

在我紧“睁”双眼、吸着二手烟的时候，我会从眼前大样上报道的起承转合想到那些因为从互联网上“采集”、加工新闻而受批评的记者。这一新的“技艺”萌芽于互联网门户网站初兴之时，既与新闻专业主义全然无关，又令之蒙羞。

当时，新闻门户网站提供了几乎一切报纸上的内容（对绝大多数报纸而言），和将要刊载的内容（对相对少数报纸而言）。

一种便捷而便宜的获取、整理信息的技术与可能侵占知识产权的法律风险混合在一起，引起了工业化媒体的反感，但我关注的是新技术对用户体验潜移默化的影响。历史上，与传播相关的技术创新不仅重塑了可供传播的产品的物理形态，也必将改变附着于产品物理形态的内容的

形式。

最早的传播利用了人的发声器官和听觉器官。在印刷技术发明及普及之前，信息依赖口口相传，文化和历史需要口头传承。于是，便于记忆的韵文，可以吟唱的诗歌，成了内容的主要形式。中国的《诗经》，荷马的史诗《伊利亚特》和《奥德赛》，莫不如是。

那些信以为史的故事第一次被某个人听到时，其实就是一次“发现”。这就是那时的新闻。如今，太多的即时消息让受众忘记了新闻并不以事件发生距今的时间长短为标准，新闻是指那些从遮蔽中被最新“发现”的事实，不论其有多久远。

传播技术对内容的形式，如文体，较近也较著名的一次影响是在电报刚刚投入商用时。美国南北战争期间，记者稿件通过电报传送。由于电报技术还不成熟，稿件传送时常中断。为了快而完整地传送稿件，记者们想出一种新的发稿方法：把战况的结果写在最前面，然后按事实的重要性降序往下写。这种应急发稿方法逐渐变成了写作方法，催生了新的新闻文体——倒金字塔结构。

从技术改变内容的组织形式到新的组织形式固化成文本范式，会经过相当长的时间。霍斯特·珀特（Horst Pottker）对19世纪下半叶《纽约先驱论坛报》和《纽约时报》发表内容的进行分析，结论是倒金字塔结构直到19世纪90年代才成为这些报纸新闻写作的标准格式。那时，南北战争结束已近三十年。[74]

如果只是充斥倒金字塔结构的消息，报纸恐怕难以吸引到足够的受众。19世纪和20世纪最流行的文本范式不是事实清晰、说理深刻的新闻，而是一种诞生更早、流传更广的传统文学形式——小说，或者说故事。对绝大部分读者来说，报纸主要内容是一些真实的故事，然后再加上一点短消息、市场数据。相当一段时间，报纸也刊载虚构的故事。香港的查良镛是个中行家。

仔细分析美国记者接受的特稿写作训练，非常近似好莱坞编剧接受的故事写作训练：找到内在逻辑，为逻辑提供证据，精心安置高潮，吸引人的开头，贯穿始终的细节，等等。我非常同情那些为了写出细节而在一大堆采访笔记和录音里强迫性搜索的记者。一个与报道主旨无关的细节经常会像一张五官肥大而滴着油的脸出现在主编面前，你恨不得手头有一堆肥皂。有时，必须像奥古斯特·罗丹砍掉巴尔扎克的手一样，删除一大段对采访对象的精彩描写，只因为某个记者过分沉浸于自己的心理事实，而非紧紧围绕编辑定义的事实。多数情况下，编辑与记者争执的焦点是用户体验。

有个笑话说，在《读者文摘》（Reader's Digest）上最适合刊登的文章标题是《我在FBI工作时如何与狗熊发生关系并找到了上帝》。威廉·E·布隆代尔[75]也戏称那是个不错的故事。在用户体验的意义上，听着不太体面的“标题党”不算正确地做事，但在做正确的事——他们偏执地寻找新闻中的戏剧化因素。

报纸、杂志是工业制品，对材料和外观进行改变的空间很小，因而主编会在写作风格上进行深入思考，就像Linkedin（领英）的产品总监会反复衡量交友的门槛是不是要知道对方的邮箱，微信的架构师会认真考虑要不要把朋友圈放在微信的一级入口，要不要每次提醒用户在朋友圈单纯发送文字是一个随时可能取消的测试功能。假如有一份哈利·波特式的报纸，标题下全是自动播放的3D视频（相当于一个嵌入视频播放器的网页），主编便不需要为是否保留报道中采访对象西服袖口的商标忘记拆下的细节，而苦心斟酌15分钟了。

过去的20年中，由革命性新体验引发的产品替代今后还将继续发生，改变的频率越来越快。桌面电脑、手机、可穿戴设备……在产品体验的替代中，硬软件设计开发机制代替了主编对内容“呈现”的设计与安排。新终端和新分销渠道的出现，意味着新的技术研发能力在媒体内容生产中的地位取代了传统内容生产能力的地位。于是，风险资本对互联网创业团队中每个程序开发员的估值达到了100万美元。

霍雷肖·格里诺[76]能凭借其新奇感和娱乐性战胜稳定的旧功能。边际效益递减和审美疲劳都在等待解救它们的白马王子。早已没有一块屏幕能够阻止人们去点点戳戳的冲动了。

替代者三：大数据。

大数据，是针对“到达”环节销售广告的经营能力的渠道替代者。

新技术重塑了内容分销渠道，风险资本则使之空前强大。传统的物流业在电子商务市场膨胀之前谨守本分，所以工业化媒体在至少过去100年中不必担心来自下游的冲击与整合。在中国，邮局系统虽曾长期垄断报刊投递，却能与媒体业相安无事，是得益于过去计划经济体制的优越性。

新渠道的可怕之处，在于对数据的掌握。一个邮递员即使有能力投递所有品种的报纸，也无法“侵占”封闭在纸张里的新闻的价值，传递数字化内容的门户网站、搜索引擎和社交平台却牢牢把控了数字化的体验和反馈。

大数据使公众第一次成为可一一追溯至真实个体的数字化群体，而非想象的共同体。基于大数据的渠道替代，意味着大数据分析将取代主

编对受众和受众注意力的判断，经验不再是权威的来源。广告主和4A公司都需要寻找新的让营销费用的投资回报率更高的途径。

“免费”压迫工业化媒体的第一次销售价格趋零，第一次销售的赢利模式被删除了。

当大多数工业化媒体要全然依靠第二次销售维系生命时，成本压力便越来越大。新体验动摇了受众的忠诚度。（对于新闻受众对媒体品牌的忠诚度，李普曼一向不以为然。我的观点是靠补贴得到的忠诚并不值钱。）基于大数据的市场营销则使第二次销售的赢利模式也显得可疑。

在门户网站才露尖尖角时，主编们还以为是印刷成本竞争力不如数字化内容的成本。到社交化平台出现，社会化的信息与新闻的生产成为可能，大机器生产、垄断市场、贩卖展示性广告以供养专业媒体人、编辑体制来维持过剩产能的生产模式便成为无法在新环境继续生存的猛玛了。

替代者四：新品牌。

品牌是最后被替代的。当品牌替代发生时，工业化媒体唯一能做的是收集档案和奖状，交给治史者，希望自己的墓志铭好看一点。

想一想，当我们谈论一个工业化媒体的品牌时，我们究竟在谈论什么？你们有多久没有读自己曾经、至今、永远尊敬的报纸和杂志了？

当我们像一个历史学者和收藏家而不是一个消费者或投资者那样评说一个媒体品牌时，评说已经失去了意义。

人是善于遗忘的。大部分广告主一掷千金，仅仅是为了在广告泛滥的注意力市场中刷一刷存在感。

2009年，当我开始在北京、上海等城市的地标建筑和地铁沿线陆续看到腾讯、搜狐、网易的户外广告时，拼命回忆最近一次看到报纸在报纸之外的媒体刊登或播出征订广告的残余印象。工业化媒体的存在感正飞快地淡出。

野渡无人舟自横

互联网不仅在商业领域以新的赢利模式取代了工业化媒体的赢利模式，还以前所未有的方式去联通权力领域和公共领域之间信息不对称的深峡。旧的桥梁已不再那么重要，看守旧桥的人也面临失业。

2008年，贝拉克·侯赛因·奥巴马（Barack Hussein Obama）和希拉里·克林顿（Hillary Clinton）争夺美国总统大选的民主党候选人提名时，赖特基金会主席阿尔贝托·伊巴根（Alberto Ibarguen）和美国国际记者中心的乔伊斯·巴尔纳森（Joyce Barnathan）访问中国，路经上海，请客吃饭。席间，除了我和《新闻周刊》的实习生萨拉·陈，全是老美。有人问我："奥巴马能不能赢？"我回答："美国可能还没准备好。"

我完全错了。

我错了，不是我低估了奥巴马的个人能力，而是我低估了互联网。互联网改变了美国选举制度下传统权力精英影响民意的路径。事后来看，工业化媒体的衰退和社交平台的兴起对"权力——民意"影响机制的重构改变了这场选举的结果。

大选开始前，我已经看过奥巴马令人印象深刻的演讲。讲得很好，但以前也有总统候选人讲得好却并未当选。问题是我没有玩过一款热门的Xbox Live赛车游戏。我没像那款游戏的玩家一样一边飙车一边注意到虚拟赛道边矗立着一块引人注目的广告牌（当然也是虚拟的），上面不仅有奥巴马的头像，还写有"提前投票已经开始"的口号。《连线》杂志主编安德森注意到，这是一个付费广告，也是上千条植入游戏的类似广告中的一条。

奥巴马当选时，其Facebook（脸谱网）官方页面上的粉丝数已达310万，此外还有支持他的几十个粉丝群，包括"支持奥巴马学生社团"、"以奥巴马为傲"、"宾夕法尼亚州奥巴马社群"、"密歇根州奥巴马社群"……即使只是前20个粉丝群中的支持者人数之和，也已经超过200万。与他相比，另一总统候选人约翰·麦凯恩（John McCain）的Facebook官方页面只有614000名粉丝，排名第二的相关粉丝社群是麦凯恩夫人的粉丝群，只有1700名粉丝。在Twitter（推特，社会网站）上，关注奥巴马的有113000个用户，关注麦凯恩的只有4650个用户。在YouTube（世界最大的视频网站）上，奥巴马的频道有2000万人次点击，麦凯恩只有200万人次点击。奥巴马的视频点击则达到1.1亿人次。民主党政治顾问乔·特里皮（Joe Trippi）分析，这些点击观看时长加起来有1450万小时，如果购买相同时间长度的电视广告，需要4700万美元。而且，如果买电视广告，"你不得不打断人们正在观看的球赛和肥

皂剧”，但在互联网上，“这就是人们想看的”。新闻网站《赫芬顿邮报》的创始人阿里安娜·赫芬顿（Arianna Huffington）更明确地说：“如果不靠互联网，奥巴马不可能当上美国总统，甚至得不到民主党的提名。”[77]

互联网和粉丝们还帮助奥巴马募得6.6亿美元的政治资金，其中相当部分是通过小额捐助获得的。这使得奥巴马竞选团队在选举中可以比对手多开销接近3倍的费用。

在我失败的预测中，没有计算那些对政治缺乏兴趣的美国人。他们很久没行使投票权了。然而，2008年，近65%的美国人参加了总统大选的投票。这个比例是100年以来最高的。

奥巴马竞选团队抛开工业化媒体，利用互联网取得的成就，远不只是他个人的成功，也是美国权力精英在互联网时代赢得公众注意力的胜利。上一次利用新媒体出现赢得大选的美国总统，是在电视上大放光彩、击败尼克松的约翰·肯尼迪（John Fitzgerald Kennedy）。再早些，可能就是民间传说中拥有“完美声音”的富兰克林·罗斯福（Franklin D.Roosevelt）依靠广播中获得的优势战胜艾尔弗·兰登（Alf Landon）和温德尔·威尔基（Wendell Lewis Willkie）了。

2000年，美国39%受访者从网络新闻中获取总统选举的信息。到2004年，这一比例下降到23%。同一时期，从电视喜剧节目和脱口秀节目中获取大部分竞选信息的30岁以下人士从9%上升到21%。[78]对这一变化的敏感可以追溯至1994年，乔恩·卡茨在《滚石》杂志上指出，越来越多的年轻人认为是娱乐媒体而不是传统新闻媒体更全面地反映了他们对当前事件的看法。

作为折中的用户体验

工业化媒体衰落了。

主编正在交出权杖。这不是说整个精英阶层不再主导知识、信息与注意力资源的配置。所有的免费均以其他形式的收费为代价，或者说，免费是付费的新形式。鼓吹为大众服务的互联网企业也是精英主义的新变种。

这是一场知识精英的接力。

Web1.0时代的门户网站，是工业化媒体的最后形态。当工业化媒体主编得到一份互联网媒体主编职位时，权力交接便开始了。互联网在寻找优秀的基因植入，但它只需要一小段DNA，而不是孕育完成的完整生命体。

当初，机器印刷代替手抄技术时，曾遇到传统审美经验的挑战。看惯手抄本的消费者认定，手写书法可以传递机器印刷无法复制之美。宋版书页固然秀丽可人，又怎堪比较王羲之父子的《快雪时晴帖》、《鸭头丸帖》，或者颜真卿的《争座位帖》呢？

直到19世纪，欧洲印刷商还会请专业书籍装饰者在已经印好的书页上再进行手工润色：添加某些艳丽的颜色、华丽的人物造型或花草与几何图案并用的错综纹饰，甚至在印刷文字段落开头手写特殊的花体首字母。这是技术飞快地奔跑时，为了等待步履蹒跚的审美而精心设计的折中的用户体验。

当互联网刚试着取代工业化媒体时，主编便是可控成本下的折中的用户体验。互联网需要让它们的第一批用户在不同的界面上看到似曾相识的内容组织形式。工业化媒体第一次转向互联网时，包括新闻门户开始建立其媒体运营模式时，都希望保存编辑体制的精粹。主编找到了新的称手工具和表演舞台。如同地球人初次移民火星，无不本能地照搬过去的生活方式。“他们抵达这片奇异的蓝色土地，用自己的名字为各个地方命名……不是取自那些先驱者的名字，就是取自他们的种种事迹。”[79]

2014年一个早春的晚上，我和陈志华（欢聚时代副总裁）在电话里聊起新闻门户风起云涌的日子。八年前，他是新浪网新闻频道主编。他清晰地记得新闻频道最后呈现的内容是如何组织起来的。

新浪网新闻频道下设几个编辑团队，包括海量组，滚动组，国内、国际组，专题组等。编辑流程大致分三道工序：一、机器抓取；二、人工分类分级。三、值班编辑审定。每天工作时间分四班，每个班有一名值班编辑，相当于这个班的执行主编。下午四点两个班的交接会是每天

最重要的一次例会，新闻频道主编会亲自参加。

一个主编在24小时不间断新闻生产中如何发挥作用？陈志华的回答是在日常管理工作之外，主持重要的专题策划，并在重大突发事件时调配资源，保证生产。最关键的一点，是由主编分权给上述值班编辑，以保证生产线正常运行。

不同于报纸和杂志，网站可以承载内容的资源是无限的。仅是一个门户网站新闻首页的超链接的数量就可以放下当天所有纸媒的重要内容，像把所有米其林三星餐厅的佳肴摆进了一只汤匙。新闻门户只是一个分销渠道，门户的编辑团队只需要进行包装、摆架，引导注意力。然而，仅是这项工作的量就足以让主编形销骨立了。

Web1.0时代的新闻门户是工业化媒体向新媒体过渡的中间形态。它的生产方式与其说是互联网创新智慧的一次试演，不如说是工业化媒体主编传统经验的最后谢幕。

互联网门户主编负责下的编辑体制虽然使用了新的技术，但配置资源和决定非常状态的主编权力运作机制仍是旧的。这还不是未来意义上的新媒体。或正因此，忍看独家报道被互联网门户网站无偿或廉价使用，工业化媒体和主编还能相互安慰：这不过是又一轮像广播、电视那样的新媒体狂热，是一次泡沫。

他们失望了。

通知他们结果的，是华尔街和美国的穷人。

第六章　金融危机的致命一击及主编本位谢幕

> 只要人们想知道，他任何时候都能够知道，从原则上说，再也没有什么神秘莫测、无法计算的力量在起作用，人们可以通过计算掌握一切，而这就意味着为世界去魅（Deenchanted）……技术和计算在发挥着这样的功效，而这比任何其他事情更明确地意味着理智化。
>
> ——马克斯·韦伯

2013年5月的一个早晨，我去逛纽约第六大道的跳蚤市场。有一个白发老头的摊子，全部是旧书、黑胶唱片和旧杂志。我一眼就看到了《阁楼》。老人看着我，笑了："你知道那些日子。"

《阁楼》创办于20世纪60年代，创办人是成人杂志大王鲍博·古斯尼。1965年，第一期《阁楼》出现在英国报摊上。1969年进军美国，成为《花花公子》主要竞争对手。20世纪70年代，高峰期的《阁楼》年发行量500万份。

2003年8月13日，《阁楼》杂志的出版商正式入禀法院申请破产保护令，文件指出，该公司债务总额高达5000万到1亿美元。是年4月号以后《阁楼》连续3个月没有出版，7月回光返照，8月号则推迟了几乎一个月才出版。员工薪水屡屡拖欠。相比高峰时，杂志发行量下跌超过7成。

之后，该杂志被FriendFinder公司收购。该公司除了成人杂志外，还运营交友网站AdultFriendFinder.com、AsiaFriendFinder.com等。

10年后，2013年9月，FriendFinder公司也向法院申请了破产。

在成人内容的媒体市场，互联网成为主角，正式顶替工业化媒体，其上台的速度远远快于新闻市场。平均每秒钟有30000个美国人在搜索引擎上键入"sex"（性）。受众用互联网查找色情网站比用电脑看政治和财经新闻更早。以色情为内容的媒体更需要尝试新技术。新技术能帮助这个细分行业找到新的不受监管的渠道，供给顾客新的前所未有的体验，满足信息市场中的刚性需求。

互联网色情业比其他任何网站都更早挣到钱，也意味着成人杂志会比其他任何杂志和报纸死得更快。20世纪90年代中期，色情网站已经赚到上百万美元的收入，而大部分报纸还没筹备它们的网络版。

《阁楼》领先一步的衰败史不只预示着成人杂志走向穷途，也在警

示提供硬新闻和深刻思想的报纸和杂志。可惜，那些穿燕尾服、志向崇高的同行不以为然，直到危机来临。

裁员、出售、停印、破产的编年史

从21世纪第一个十年到第二个十年，工业化媒体并购一桩接一桩，交易价格一路下行。与此相伴，裁员、停印、破产络绎不绝。回首来路，可以看到垄断上瘾滋养的成本压力始终让工业化印刷媒体抬不起头来，广告收入却不断消失在早已干涸的地表之下。

> 2007年。
>
> 报纸广告收入下滑的趋势逐渐明显，小型媒体和危机感强烈的报人开始考虑数字出版的可能性，工业化媒体大佬则加快并购，竭力在冬季到来之前储备更多资产。当年，美国报业协会（the Newspaper Association of America）的数据显示，广告收入下降9.4%（广告占全美多数报纸总收入约80%）。扣除通货膨胀因素，广告收入比2000年下降20%。报纸发行量自2003年以后，每年下降2%左右。

1月1日，瑞典《国内邮报》停印，转向电子出版。《国内邮报》是世界上历史最悠久的报纸。1645年，瑞典处于长年战争中，军费开支巨大。王室向国民征收重税，国内怨声载道。瑞典女王下令创办这份报纸，向国民交代税款的用途。初创的《国内邮报》形式比较像小册子，由邮递员派送，并张贴在瑞典大城小镇的告示板上。此后，这家报纸一直作为瑞典的政府机关报。17世纪至18世纪为该报兴盛期，报中内容涵盖了国内新闻和国际新闻。时至今日，《国内邮报》早已不是重要的新闻纸，不再刊登新闻，停印之前的报纸以刊登商业、法律以及公司的告示通知为主。《国内邮报》的最后一期于2006年12月29日出版，发行量仅1500份左右。

8月1日，新闻集团宣布56亿美元收购美国道琼斯公司。这是互联网竞争态势下资本充足的工业化媒体的自我保护措施。我怀疑那年夏天，纽约高档香槟的销量不错。其中相当一部分会被运到第六大道，那里是新闻集团全球总部。而烈性酒，像威士忌、伏特加的销量也不会被挤出，世贸中心遗址对面马路上的世界金融中心里有人需要它们。2001年9月11日之前，道琼斯公司总部在那里。世贸中心倒塌的时候，办公室的窗户全碎了，满屋子是烟尘。《华尔街日报》的工作人员搬到新泽西，直到2002年9月才回来。那些担心编辑独立性的编辑需要多喝几杯，他们很难信任一个靠小报起家、干预成性的老板。

所幸，最后双方同意成立五人的“特别委员会”，监督道琼斯新闻部门编辑工作的独立性。第一届委员会的五人分别为：前美联社总裁路易

斯·博卡尔迪（Louis Boccardi）、托马斯·布瑞（Thomas Bray）、詹尼佛·邓恩（Jennifer Dunn）、芝加哥论坛报出版公司前总裁杰克·福勒（Jack Fuller）和尼古拉斯·尼葛洛庞帝（Nicholas Negroponte）。

收购道琼斯是一桩生意，而且谈成了。默多克不是伤感的人，他知道变化除了意味着被取代，也意味着有机会取代别人。他深明在向未来转型的过程中，如何竭力保持优势。更早些，为庆祝收购myspace.com开香槟时，默多克曾对媒体说："要找到与我们这个时代所面临的巨变相类似的环境，那只有回到500年前的印刷机时代。那是诞生大众传媒的时代，它彻底摧毁了由国王和贵族统治的旧世界。如今，技术正在动摇由编辑、出版人和媒体精英建立起来的制度。相反，掌控传媒的是大众。"

> 2008年。
>
> 美国房地产市场泡沫因次级贷款大范围违约而破灭。9月，还没大到不能倒的美国第四大投资银行"雷曼兄弟"申请破产，金融危机全面爆发。印刷媒体的广告收入和发行量同步萎缩，编辑部成本变得越来越难以承受，控制成本成为主流媒体的主流战略。报纸、杂志开始裁员、停印。数字出版的点击在增加，在线收入还很遥远。

同年10月2日，即离创办100周年前一个月，《基督教科学箴言报》官方网站刊登消息，宣布于次年4月起停止出版印刷报纸，成为美国第一家以网络版全面替代纸质版的全国性日报。这张矢志"不伤害任何人，并帮助所有的人"的报纸在100年间七次获普利策奖，共有三位编辑被选为美国新闻编辑者协会主席。停止发行印刷版报纸后，《基督教科学箴言报》除专注网站内容，还发行印刷周刊并每日向订阅者发送电子邮件版新闻。周刊定价3.5美元一册，全年订价为89美元。之前订阅每日印刷版的报纸全年需219美元。宣布纸版停印时，《基督教科学箴言报》预计当年亏损1890万美元。在过去近40年里，《基督教科学箴言报》发行量从1970年鼎盛时期22.3万份下滑至大约5万份。但报纸网站的点击率大幅上升，每月浏览量为500万人次，比10年前增加400万人次。

报纸完成转型以后，95人的编辑部不再必要，这为缩减人员制造了空间。该报主编约翰·伊玛承认，新措施有助于降低成本。

12月8日，美国论坛媒体公司为重组公司债务申请破产。根据申请，截至2008年12月8日，公司资产为76亿美元，负债129亿美元。大部分债务源于上年的贷款收购。总部位于芝加哥的论坛媒体公司下辖《洛杉矶

时报》、《芝加哥论坛报》、《巴尔的摩太阳报》等知名报纸和23家广播电视台，是美国年收益第二、总发行量第三的报业集团。公司创立至今161年。

据《洛杉矶时报》报道，论坛媒体公司现金流为大约3亿美元，无力偿还次年6月到期的5亿多美元债务以及当年大约10亿美元的贷款利息。论坛媒体公司11月公布的2008年第三季度财务报告显示，公司该季度亏损1.24亿美元。公司整体收益下降10%。公司首席执行官称，公司收益急转直下加上信贷危机，主要广告业务均受重创。2月份，该公司宣布，将裁减编辑部门14%的员工，以节省大约880万美元的开支；5月，公司将旗下《新闻日报》以6.5亿美元价格出售给美国有线电视公司；9月，公司出售旗下一家求职网站10%的股份，筹到1.35亿美元资金。

论坛媒体公司的金融状况是整个美国报业流行病，其他报纸同样面临着发行量下降、读者流失、广告收入锐减等困扰。同年，《新闻周刊》裁减了200个工作岗位。《纽约时报》裁减了约4%员工。麦克拉奇报业连锁集团裁减了25%的员工，并宣布打算出售旗下的《迈阿密先驱报》。拥有85家日报的美国最大报纸出版商甘奈特集团全年股票价格下跌87%。

2009年。

宏观经济衰退继续加深工业化印刷媒体的危机。美国皮尤研究中心发布的《新闻传媒产业状态》报告显示，2009年美国的报纸业（包括网络版）收入下降26%，在过去3年中累积下降41%。报纸虽尚未成批倒闭，但也有6家地方性报纸关门。报业广告收入在过去3年里下降了43%，裁员总数达13500个，占报业全职采编人员总数的1/4。至此，全行业裁员也只能短暂止痛，资产出售波及媒体集团的核心品牌。

第一季度，尼尔森数据显示，全美广告开支下降12%，其中报纸和杂志广告开支下降尤其严重，这主要是因为汽车制造商和经销商削减了营销预算。由于广告商需求下降，美国消费类杂志变得越来越薄。今年第二季度，该行业广告页减少了30%，财经、保险、房地产类广告页更是减少了51%，汽车类广告页减少了49%。

第二季度，麦克劳-希尔公司旗下《商业周刊》广告收入下降30%，降至4390万美元，该行业降幅为22%。美国出版社信息管理局（Publishers Information Bureau，PIB）信息显示，当季《商业周刊》广告页减少了34%，竞争对手《财富》广告页减少了45%，《福布斯》广

告页减少了40%。

10月13日，麦克劳-希尔公司签署协议将出售《商业周刊》给彭博资讯。《商业周刊》创办于1929年，拥有190名编辑。每周在140个国家有480万读者，在中国、泰国和印度尼西亚有本地语言版本，在15个国家拥有出版许可。除了《商业周刊》杂志，商业周刊品牌还包括商业周刊网站、在线新闻和信息服务Business Exchange，以及SmallBiz杂志和商业周刊活动。经济衰退及来自互联网的竞争严重削减了《商业周刊》及其竞争对手的广告业务。《商业周刊》主编史蒂文·阿德勒（Stephen Adler）曾在两年前对杂志进行重组，却未能吸引更多读者和广告商。

> 2010年。
>
> 以4A公司为代表的广告中介业准备跳船，更多投资人和分析人士不认为工业化印刷媒体能够和其他行业一样走出衰退。实力传播集团预计，报纸的广告总开支在未来几年中将每年下降8%。按照这一速度，在未来10年里，整个平面报纸广告市场将从2006年的493亿美元萎缩至不到100亿美元。对理性的媒体品牌拥有者来说，这是估值完全蒸发前最后的交易机会。

同年5月，美国华盛顿邮报公司正式挂牌出售《新闻周刊》。

5月5日上午，华盛顿邮报公司董事长唐纳德·格雷厄姆来到纽约，与编辑团队会面。他表示：“《新闻周刊》的工作人员已经尽力减少亏损，但是我们还是看不到盈利的希望。”格雷厄姆本人是Facebook董事会成员。

根据华盛顿邮报公司年报，《新闻周刊》的国内版发行量已经由2009年2月的260万份下降到2010年1月的150万份。《新闻周刊》杂志创刊于1933年，华盛顿邮报于1961年将其购入旗下。该刊在全球曾有11个版本同时出版发行，其网站也有500多万用户。当时在《新闻周刊》网站首页刊登的有关出售事项的声明称，在2007年至2009年，杂志亏损创下纪录，累计达4400万美元。华盛顿邮报公司年报称，2009年度《新闻周刊》亏损2930万美元，2008年为1610万美元。2009年12月，《新闻周刊》不得不出售了旗下一份旅游类杂志弥补亏空。而2010年，杂志仍旧亏损。

8月2日，美国华盛顿邮报公司与音响器材大亨哈曼签署协议，将向其出售旗下《新闻周刊》。91岁的哈曼只需象征性支付1美元就可收购美国《新闻周刊》。其在收购竞标中胜出的关键原因在于格雷厄姆以《新闻周刊》的自由主义传统和“高品质新闻”为由，拒绝了全球多家传

媒公司的申购。哈曼除承担杂志数以千万美元计的债务，还同意保留《新闻周刊》大部分员工，包括杂志首席执行官（杂志主编决定在交易完成后离开杂志）。

后来，IAC公司（美国最大的网上旅游服务公司）买入了《新闻周刊》股份，并于2012年实现了完全控股。

2011年。

美国经济露出复苏苗头。全球经济虽受欧洲债务危机和新兴市场过热两极撕扯，慢慢滑到了底部。报纸似乎也从周遭回暖的气温中捕捉了一丝信心，最伟大的品牌加入建立在线赢利模式的竞争。

同年3月，《纽约时报》宣布将在其拥有3000万月流量（当时在同等网络出版物中点阅率最高）的网站上启动“付费墙”功能，将会向每月点阅超过20篇限定的读者征收15美元。不过，对从新媒体平台如Twitter和社交网站点阅文章的用户将会保持开放。同时保持开放的还有谷歌的链接。

大部分人不看好。

《纽约时报》“付费墙”推出一年前，尼曼新闻实验室（Nieman Journalism Lab）对一部分专家做了一项调查，了解他们对《纽约时报》即将设立的“付费墙”的看法。接受调查的多数人认为，这种做法不可能持久，最多活到2012年。

2012年。

全球报纸杂志行业的广告收入和发行量下降的速度没有像全球经济一样变得缓和。根据美国报业协会提供的数据，美国平面广告从2007年到2012年间下滑了55%。IPG（美国第二大，世界第四大广告与传播集团）旗下盟博广告公司的分支玛格纳环球预测，预计2012年该市场将再下滑6.2%，2013年将下降6.8%。与此同时，英国一些主要报纸的发行量下降了40%～50%。德国报纸出版商协会表示，2012年德国报纸总销量为2110万份，较2005年下降大约17%。

同年4月，美国费城两家最大的报纸以5500万美元的价格售出，该价格仅为2006年投资者为其支付的5.15亿美元收购价格的一小部分。这预示了一年之后《波士顿环球报》的命运。

6月，道琼斯公司旗下《财智月刊》（Smart Money）宣布将不再发行纸质印刷版杂志，同时裁员25人。

12月，意外的消息来自《纽约时报》。彭博社发布分析称，《纽约时报》线上线下的总订阅收入达到7.683亿美元，比广告收入多出5290万美元，成为该报第一大收入来源。这也是《纽约时报》的总订阅收入首次超出广告收入。美国传媒杂志《Media Life》迫不及待地宣布："2012年将被报业铭记，因为这一年，报业开始充分拥抱'付费墙'了。"

不过，之后的数据证明《纽约时报》"付费墙"第一年的成功并非真正意义上的成功。科技博客Techdirt指出，取得超出预期的业绩仅仅说明"付费墙"没有失败。"付费墙"的成功没有改变《纽约时报》整体营收继续下滑的事实困境。

12月31日，《新闻周刊》宣布放弃印刷版。新杂志没有传统的亚洲版或美国版，只有一个统一的网络版。网络版定位读者群为"渴望深入了解世界新闻的高度电子化的意见领袖"，适用于平板电脑和其他网络阅读设备，用户需要付费阅读。主编蒂娜·布朗（Tina Brown）显得相当乐观。她将停办纸版视为《新闻周刊》正式拥抱数字化、争取走在数字化阅读队伍的前列。当时的她也在憧憬属于《新闻周刊》的"付费墙"吧。事实上，易主后的《新闻周刊》面临广告收入持续大跌、发行量进一步减少的成本压力，以及来自数字媒体的竞争压力，选择终止印刷版生产，配合裁员，可以帮助该杂志削减成本4000万美元。

> 2013年。
>
> 全球经济趋向稳固，中央银行开始讨论退出刺激政策，广告主重新加大市场营销支出，但恢复增加的广告费用多数流向数字媒体，大型都市报广告收入继续下滑，且不仅是展示广告。以美国为例，都市报广告销售收入中很大一部分来自分类广告，而报纸在这一市场要面对数字媒体和Craigslist（美国的一家网上大型免费分类广告网站）等广告网站的强有力竞争。

5月，《新闻周刊》放弃印刷版全面转向电子版不到半年，IAC公司考虑再次出售它，而专注于旗下新闻网站The Daily Beast（每日野兽新闻周刊）。《新闻周刊》数字化道路走得并不顺利。当年《新闻周刊》有47万用户订阅了平板电脑版，尽管较半年前的4.15万有了大幅提升，但远不及《新闻周刊》转向数字版前的140万份印刷版发行量。虽然巨额亏损得到控制，但收入没有起色。

8月3日，纽约时报公司宣布以7000万美元现金将《波士顿环球报》和其他新英格兰媒体集团资产出售给波士顿红袜棒球队所有者约翰·亨

利。纽约时报公司1993年收购该报时支付了11亿美元，创出了美国报纸收购史上的最高纪录。《波士顿环球报》是美国最负盛名的几家报纸之一，创刊于1872年，从1873年开始就由波士顿的泰勒家族拥有，直至被《纽约时报》收购。在20世纪90年代初期，《波士顿环球报》的工作日发行量为逾50万份，但由于读者转向网络，发行量每况愈下。除《波士顿环球报》以外，此次出售的资产还包括：《波士顿环球报》网站、Boston.com、《沃塞斯特电讯报》及其网站、直邮营销公司GlobeDirect以及免费日报MetroBoston的49%股权。[80]

出售新英格兰媒体集团前，纽约时报公司已抛售了电视和广播业务、数十份美国地方报、数码公司和其在体育企业中的股份等大量资产。被迫甩卖自己所剩无几的核心资产，可见《纽约时报》等不到"付费墙"来拯救整个集团了。尽管相比上年同期，付费电子用户数量增加28%，达到大约72.7万户，付费阅读收入也有所增加，但杯水难救车薪。

8月5日，《华盛顿邮报》公司宣布，同意亚马逊公司创始人杰夫·贝索斯以2.5亿美元收购该公司旗舰日报《华盛顿邮报》及其他部分资产。贝索斯当年个人资产市值369亿美元。根据双方协议，贝索斯将以个人名义而非亚马逊公司来收购《华盛顿邮报》及其网站，同时还将收购公司旗下包括《快报》、《公报》和大华盛顿出版公司等出版业务。《华盛顿邮报》公司将继续保留《外交政策》、《纪事》等杂志及其网站。收购完成后，贝索斯成为《华盛顿邮报》的唯一所有人。包括《华盛顿邮报》发行人在内的所有报纸主管都将继续留任，也不会对该报旗下两千余名员工进行裁员。

创刊于1877年的《华盛顿邮报》是美国最负盛名的报纸之一。1933年，格雷厄姆的祖父在一次破产出售中买下了《华盛顿邮报》，此后格雷厄姆家族执掌《华盛顿邮报》80年。数据显示，1993年该报发行量曾达到最高峰的83万份，如今仅有约47万份，过去6年里，该报运营收入暴跌了44%。

贝索斯在《华盛顿邮报》网站发表公开信称，互联网正在改变当今新闻业的每一个元素——缩短新闻周期，侵蚀长期可靠的收入来源，并产生新的竞争，且大多数竞争中很少甚至毫无新闻采集成本。"因此我们必须不断创新，而我们的标准应当源于读者，要了解他们所关心的话题。"

这笔交易是一个标志，也令工业化印刷媒体业再一次反思危机，同仇敌忾。德国《时代周刊》并不掩饰同情和忧伤，该刊指出：从事互联

网行业的贝索斯收购《华盛顿邮报》可以说是一种讽刺，正是互联网的崛起才导致了报业的生存艰难。同时又抱有些许希望，因为贝索斯曾在《柏林日报》的一次采访中表示，人们虽然不愿意在网络上为报纸内容付费，但是很可能愿意为平板电脑上的报纸付费。

坚持纸媒信仰的《法兰克福汇报》的发行人之一弗兰克·席尔马赫尔认为，一份好的报纸要能“为网络媒体的新闻狂躁降温”，并“破除其程式化的模式”。《南德意志报》副主编沃夫冈·克拉赫认为，日报的价值在于其“独家报道、专有的编排、自有的观点以及特别的叙述方式”。德国《明镜周刊》持较客观的发展观点。该刊指出，数字化是纸媒的未来，纸媒只能通过网络、平板电脑和智能手机终端来获得新的读者和收益。纸媒走向数字化，并向数字媒体的风格和形式学习，是纸媒应对危机的关键。

自然，以上来自纸媒的评论的加总曝光率远不及以下两条消息：一是《华盛顿邮报》网站打出标题：“一个时代的结束”；二是那天华盛顿邮报公司的股票应声上涨至52周以来的最高点，推动公司市值达到了44亿美元。

这是包括报纸读者在内的投资者对一家企业放弃印刷新闻业务的看法，是真金白银的投票。

最后一根稻草：广告模式的周期性陷阱

当廉价资金的潮水退去，为什么是工业化媒体，尤其是纸媒，会赫然出现在裸泳的人群中？答案是纸媒在广告市场地位的衰落（这一向下探底的走势仍没有停止的迹象）。当广告模式成为支持纸媒保持市场份额、稳定编辑质量、放大品牌效应的经济支柱时，结局已注定如此。

英国广告协会通过对历史数据和资料进行长期研究，发现广告支出总是按国民经济的一定比例增长。同时，作为GDP的一部分，广告支出的增长并不稳定、持续，而是表现出明显的周期性。更进一步，广告支出是放大地反映了整个经济的荣枯。具体而言，1952～1996年，英国广告支出占GDP的比例出现两次峰值，一次是1973年，一次是1989年，分别是英国经济最繁荣的年景；也有两次低点，分别是1975年石油危机，以及1993年经济衰退。

广告支出周期性有两个主要原因：

其一，与宏观经济周期紧密相关的周期性行业是广告行业的主要客户。在经济下行周期，当广告主的经营管理层判断需求在收缩时，调整产能、控制成本、削减营销费用和广告投入都是常规手段。工业化媒体失之东隅，却不能收之桑榆。因为非周期性行业的广告投入即使稳定，甚至增加，都不足以弥补周期性行业广告主留下的缺口。

其二，广告支出的一个主要类别——展示广告取决于消费者支出和企业利润。当经济衰退，消费者信心受损，消费支出收紧，企业利润压力增大，展示广告支出就会减少。另外，而影响广告支出的另一重要类别——分类广告的因素，不论失业率还是房地产交易量，也都与整体经济景气程度密切相关。

正是循此路径，工业化媒体依赖广告收入的赢利模式一步步踏入广告支出的周期性陷阱。虽然在经济下行周期，受众对公众领域的重要资讯，尤其是工业化媒体生产的政治、财经新闻，需求反而更大，但也无法使已经放弃或边缘化了内容付费模式的工业化媒体得到反周期的利益。

2008年金融危机之后，全球宏观经济除少数市场外，均告衰退，广告收入锐减，工业化媒体的收益当然不可持续。于是，早已被互联网技术替代搞得焦头烂额的主编再也难以维持产能过剩的内容生产模式，无法继续对受众进行补贴。

最后一根稻草掉落下来。

直到这时，工业化媒体才突然发现，自己的危机早在金融危机之前20年就开始酝酿了。

1991年。

巴菲特在给伯克希尔·哈撒韦公司股东的信中断言，报业景气独好的情况已经开始改变。事实将证明，媒体业的景气将明显失色，远不如之前他本人、媒体业界和债权人所设想的那么亮丽（我读到这封信时已经为报纸服务了20年）。然而，外界对巴菲特的看法并不认同，报纸出版商更是愤愤不平，有关报纸转手的交易也似乎在证明相反的观点。其实，这是工业化印刷媒体最后的亮色。

1994年。

杨致远和大卫·费罗（David Filo）创办了雅虎。

1998年。

拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）创办了谷歌。

2004年。

马克·扎克伯格（Mark Elliot Zuckerberg）创办了Facebook。

2006年。

利兹·斯通（Biz Stone）、埃文·威廉姆斯（Evan Williams）和杰克·多尔西（Jack Dorsey）创办了Twitter。

2007年。

请返回本章第一节。

……

2014年。

3月中旬，雅虎市值365亿美元；谷歌市值3894亿美元；Facebook市值1619亿美元；Twitter市值262亿美元；苹果市值4809亿美元；微软市值3361亿美元。与此同时，纽约时报公司市值23亿美元；新闻

集团出版部门市值89亿美元（包括21世纪福克斯公司的娱乐部门市值670亿美元）；哥伦比亚广播公司市值356亿美元。

以上计算公众公司市值的信息包含了太多噪声。其实，金融危机之后，比较工业化媒体和主要业务包含了新媒体和广告业务的互联网公司的竞争力，有更简单的方法——人才流动的方向。

2014年3月底，求职网站Glassdoor发布一份调查报告，列出了美国实习薪资前10名的公司。美国普通带薪实习生每月收入在2400～3100美元之间，但进入这10家公司实习，意味着一个大学毕业生的起点收入将高出美国家庭收入平均值（53046美元）。除第8位的埃克森美孚，上榜者全是互联网科技公司，其中业务涉及媒体和广告相关业务的有：第3位，Twitter，81492美元；第4位，LinkedIn，75840美元；第5位，Facebook，74556美元（Facebook还打算建一个造价1.2亿美元模仿大学校园的工作区）；第6位，微软，73656美元。第9位，谷歌，71628美元。第10位，苹果，68676美元。[81]

詹姆斯·萨默斯（James Somers），一个程序员出身的互联网公司技术总监在2012年辞去工作，立志成为一个自由记者。他之前写作总收入为900美元。痛苦地写作了4天之后（期间还频频想到海明威的励志格言），他收到一封工作邀请邮件。经过不那么痛苦的考虑，他很快决定暂时放弃自由记者生涯。邮件中提供的待遇大致包括12万美元薪水，1万美元签约奖金，优先认股权，免费健身房会员，优越的健康和牙医福利，一部新手机，工作日免费午餐和晚餐。每天上午11点上班，傍晚下班，具体时间可自定……[82]

最聪明的年轻人已经走远了，顽强的老一代仍在坚守，谁更值得效仿？

默多克和阿瑟·苏兹伯格[83]可能对以下事实达成两人少有的共识之一：纸媒广告不再是“黄金之河”，极少数纸媒品牌依然可以赚钱。所以，默多克运用互联网诞生以前他在澳大利亚学到的判断力，买下被媒体精英控制超过一个世纪的《泰晤士报》和《华尔街日报》，而苏兹伯格还不放弃《纽约时报》。

他们还有第二个共识，尽可能摆脱对广告模式的单一依赖，尽快重建基于版权内容的分销收入。所以，2009年4月，默多克在公开场合谴责谷歌，指责其为读者提供链入免费新闻网站的行为为“偷盗”，呼吁全行业联手反击，并提出了“要建造一座新闻‘付费墙’，将谷歌赶出他的新闻王国”的设想。此后，新闻集团旗下报纸包括《泰晤士报》、《华尔街日报》、《星期日泰晤士报》、《世界新闻》等先后宣称设立“付费

墙”，即对在线内容实行付费阅读。当年12月，新闻集团下属的福克斯电视公司（FOX）发动了对时代华纳有线电视（Time Warner Cable）的转播费战役。而《纽约时报》为建设一道互联网上的“付费墙”奋斗至今。

继续持有一个有价值的纸媒品牌意味着需要维持更高的受众补贴和更高的过剩产能，重建“付费墙”是救赎之道吗？在多米诺骨牌没有停下来之前，谁也没资格自称是“大而不倒”的那一个。“雷曼兄弟”就毁于那样的自信。

有一个人，收购了约30家美国地方报纸，却在有机会收购《华盛顿邮报》时按兵不动。巴菲特是华盛顿邮报集团最大的外部股东，也是这家公司的长期投资人之一。

在《华盛顿邮报》出售时，伯克希尔·哈撒韦公司持有超过170万股华盛顿邮报公司股份。这一占股比例自1973年巴菲特首次买入华盛顿邮报公司股票以来一直未发生变化。受益于出售《华盛顿邮报》等报纸业务，伯克希尔·哈撒韦公司持有的华盛顿邮报公司股份获得了4500万美元账面盈利。

格雷厄姆在与贝佐斯达成交易之前，曾与6位潜在买家进行过接触。不论巴菲特是不是潜在买家，可以肯定他没有出手。2006年，巴菲特提前解释了原因。他在那一年给公司股东的信中写到，报纸赢利丰厚的日子已经结束了。如果互联网出现在报纸之前，今天看到的报纸很可能根本不会出现。不过，他估计未来仍有人会因为“非经济理由”购买报社，情况类似有钱人买球队。但不同于球队，他警告，随着报纸的重要性衰减，拥有报社的“心理”价值也会降低（不知贝索斯是否读过这一段）。

当“非经济”成为一个购买报纸的理由，报纸就进入了其他“非经济”理由消费品的行列，珠宝、皮具、机械腕表……这些都是从日常消费的市场中退出，转行进入奢侈品业的。而报童出身的“股神”，是不会为了“非经济”理由进行投资的。

巴菲特的洞见证明了我对工业化媒体的新定义——“信息联结服务”。因此，报纸并不拥有根本区别于互联网的独特市场价值，在媒体演化史上，两者是完全替代、你死我活的关系。

也许，在互联网还没有完全替代的地方性“信息联结服务”市场，地方性工业媒体，包括地方性报纸，仍然可以在针对社区的街垒战中顽强抗争，但时间窗口正在慢慢关闭。

取消主编本位

货币和报纸，是我曾经信任过的两种印刷品。它们的命运均系于信用。而由于缺少货币那样持久过硬的政府关系，报纸的好运走到了头。

追溯工业化媒体和主编的历史，建立信托关系是它们成功的第一步。职业的主编和编辑团队提供了大众传播意义上的一般等价物，一种媒体信用货币。新闻专业主义构成的编辑标准因其生产内容的公信力而被视为信息市场的硬通货。而主流工业化媒体和优秀主编更成为传播“金本位”时代的黄金，成为其他媒体和非媒体传播介质的价值尺度。

文化、信仰和习俗，还有不愿意付出认知成本的懒惰，使人们“愿意”相信真相来自一个权威。神、祭司、教会、国家，旧权威去魅后，工业化媒体一度在世界多数重要的信息市场成为真相的权威。如今，互联网又给工业化媒体再次去魅。

取材自《纽约时报》专栏作家安德鲁·罗斯·索尔金（Andrew Ross Sorkin）畅销书的电影《大而不倒》，详细描述了2008年金融危机中的重要时刻和关键人物。电影中有一个镜头，出身高盛[84]的美国财政部部长保尔森在自家后院沉思，夫人关心地问他怎么了，他沉痛地说，世界经济和金融体系的基础是信任，失去了信任，一切将不复存在。

如果说金融危机打击了曾经盲目支持“流动性盛宴”的信任，互联网则打击了受众对工业化媒体传播效能的信任。因获受众信任而对传统赢利模式高度自信，或者过度放大财务杠杆（如芝加哥论坛公司），或是死守过时且过剩的产能，工业化媒体巨头在2007年以后遭受双重打击，成了另一类“雷曼兄弟”。

海量的信息造成传播信用的通货膨胀。假话重复一千遍未必就成了真理，但暴露在真假信息泥沙俱下的世界里，对安全感和低压力的需求、对低成本思考的需求会使人降低对信息质量的敏感。

习惯了互联网上的信息接收、发送，习惯了在线社交，人们开始对陌生人、匿名者，甚至虚拟对象产生信任，更重要的是，他们从信用的通货膨胀中得到近在眼前的好处——一种类似自由的感受。他们乐于尝试电子商务，给素不相识的卖家付款，购买商品。在互联网下了重注的风险资本更乐于此。

对通货膨胀“食髓知味者”，不论国家、银行还是消费者、受众，无论货币的信用还是传播的信用，都难以回头。信用的通货膨胀一方面令传播效能急剧扩大，创造出空前的价值；另一方面使紧守主编本位的工业化媒体迅速贬值。

皮尤公民与新闻研究中心（Pew Research Center for People and the

Press）的一项调查显示，1985～2009年，美国普通人对新闻媒体正确度的信任，从55%下降到29%。新闻从业人员对自己行业正确度的信任更低。而另一项调查显示，大约同期，58%的美国人认为“社会上大多数的人值得信赖”；其他西方国家，这一比例低至41%，高至79%，平均略低于60%。

作为工业化媒体垄断的曾经的既得利益者，我极看重主编本位带来的经得起推敲的高质量新闻和内容。但我更相信，将信息发布和评论的权力赋予个人是新闻业的目标，即使这一趋势可能导致主编消亡。

未来，属于未来的媒体。孕育未来媒体的元素早在工业化媒体诞生之前就已具备，现在，它们和信息采集能力、数据计算能力强大的新技术组合，形成了适合新物种的气候和环境。

第七章　决定未来的是……

> 新媒体并不是对旧媒体的补充，它也不会让旧媒体得到安宁。它永远不会停止对旧媒体的压迫，直到它为旧媒体找到了新的形态和地位。
>
> ——马歇尔·麦克卢汉

上海是中国最多装饰主义建筑的城市。很多建于20世纪二三十年代的装饰主义大楼还在发挥民用住宅的功能。淮海大楼是其中一座。世纪之交的两三年，我几乎每天都路过这里，或者向西去“申申”面包房和“棉花”俱乐部，或者向东去东湖路《青年报》编辑部。

淮海大楼位于淮海中路和常熟路口，底楼正对街角有扇门，门里有一个报摊。报摊摊主是一个四十多岁的上海男人，他脸上看似有麻点，我和同事以上海话戏称为“麻皮”。这个绰号绝无不敬。相反，我认为“麻皮”是报刊发行业的重要人物。在没有大数据的报刊发行年代，他一个人就能判断上海市场上一份报刊的盛衰生死。

在工业化媒体的渠道分析中，报刊零售数据离不开城市经济地理。产生在城市内部、不同区域地段的地方性商业知识，对传统行业影响巨大，尤其是房地产业和零售业。从人流的数量和质量看，“麻皮的报摊”面对相互交叉的三条路，东西向的淮海路，南北向的常熟路-华山路，东北-西南向的宝庆路-衡山路。淮海路仅其属于卢湾区（现并入黄浦区）内路段的商业零售额，对该区零售业贡献在1988～1991年已经达到60%左右。华山路北接静安寺，衡山路南连徐家汇，淮海路东达西藏路——人民广场、西通虹桥路——古北新区。从商业环境看，“麻皮的报摊”实际上处在上海传统高级住宅区和现代核心商业区徐汇、长宁、卢湾和静安的中心位置。对一份以上海城市白领为读者对象的新上市的报纸或杂志来说，像“麻皮的报摊”这样的零售点是难得的市场入口。

报摊最稀缺的资源是展示空间。以日报为例，一般在报摊上露出的面积只是报头和下方的头条标题。要露出半个头版，或者整份悬挂起来，就得支付额外的渠道费用，不论国有资本背景的上海“东方书报亭”还是“麻皮”摆的私人报摊，都是如此。

在我当《青年报》头版责任编辑的时候，头版，尤其头条的版式不单与新闻价值或接受美学相关，还得考虑营销。有时把头条标题放在大幅照片下方更具视觉震撼力，但风险是习惯从报摊买报的用户可能一眼

看不到标题。相当长一段时间，我每天下午在“麻皮”面前停留一分钟，观察自己和竞争对手在市场上的表现。夏天的上海经常突下暴雨，如果我没带雨具，就赤脚走去办公室，“麻皮”会多送一个塑料马甲袋给我放皮鞋，像保护那些不能沾水的印着新闻的纸一样。

在工业化印刷媒体业，报摊是市场竞争的诺曼底。20世纪初，美国报业大亨甚至以暴力打击竞争对手。威廉姆·兰道夫·赫斯特（William Randolph Hearst）和罗伯特·卢瑟福·麦考密克（Robert R.McCormick）在芝加哥展开的报摊争夺战中除了损毁报纸，还包括枪杀雇员。[85]

我很多年没有光顾“麻皮的报摊”了。取而代之，我通过桌面电脑和移动手持终端进入资讯的世界。大部分互联网入口不会给我提供阅读印刷媒体的完整体验，包括手对纸质地的感知：光滑的铜版纸、有纹理的道林纸、轻而柔韧的轻涂纸，以及一份折叠后报纸或装订后杂志的体积、重量。但是，每个互联网上的“报摊”都提供了线下实体报摊无法比肩的展示资源，也因此吸引了任何优越地理位置都不可能聚集的注意力——流量。被引导上网的注意力不需要叫出租车、坐地铁，不需要撑阳伞、披雨衣，不需要等“麻皮”摆出凳子、铺上木板……

经过一轮对工业化媒体落后生产能力的淘汰，媒体和媒体品牌的数量正在空前膨胀。在互联网上，分销的单位不是媒体，而是资讯，进而是资讯中的关键词、关键字。一个互联网市场入口，新闻门户、搜索引擎、社交推荐、聚合阅读，每秒分销的内容数量远非一个报摊可比。分销决定了媒体“呈现”方式和“到达”方式，决定了受众的接触与获得的方式，进而决定了需求。

如此，分销模式改变，回溯冲击上游，也重组了媒体组织形式和物种生态。

两种力量、一个动机和四类物种

剔除政治环境和产业政策，决定未来媒体发展方向的两种力量是资本和公民。

在去工业化的过程中，资本仍然是驱动媒体业的首要力量，而令资本兴致勃勃的，是如何形成“新垄断”。

垄断的新机会在“到达”和“呈现”环节。新技术极大地增强了信息传递的效率，前所未有地丰富了信息表现的形式，突破了大机器复制的限制，“到达”环节的成本大大降低，并与“呈现”环节融为一体。

1991年诺贝尔经济学奖获得者罗纳德·哈里·科斯（Ronald H.Coase）发现，当更多的交易由一个企业家来组织时，交易似乎将倾向于既有不同的种类也有不同的位置。当企业扩大时，效率则可能趋于下降。另一方面，倾向于使生产要素结合得更紧，有助于提高管理效率，或降低空间组织成本的技术变革都将导致企业规模扩大。[86]因此，信息技术和互联网对各个行业，尤其对媒体业，都极大地促进了企业扩大规模，加深垄断。

“新垄断”的特点是不再具有基于人为定义而形成的政治立场和价值取向，甚至不再追求人为定义的“客观”立场。

带有强烈精英主义色彩的“定义”是工业化媒体的灵魂。所有美国人都知道哪些人会激赏《纽约时报》社论，而哪些人会支持《华盛顿邮报》的观点。而“新垄断”则致力于以技术的价值中性隐去“定义”。

于是，新闻不再是媒体“发现”的、媒体告诉我的，而是受众“发现”的、受众告诉媒体的。在“新垄断”的市场中，记者、编辑持证上岗的生产者准入制度会成为市场中额外的交易费用，在采访编辑流程的顶层设计中一名对出版有最终决定权的主编会成为额外之额外。

互联网，尤其是手持移动终端的普及，集中分销的新渠道与新平台应运而生。比如，在中国人手机上出现的《今日头条》。2012年8月上线的《今日头条》亮出口号：你关心的才是新闻。这款聚合应用，通过用户的阅读行为、社交行为、地理位置等找到其新闻偏好，并不断更新、学习。用户社交行为发生后5秒钟计算出用户的偏好；用户每次行为后10秒钟更新用户模型。

《今日头条》创始人张一鸣告诉我，他不是新闻专业出身，没在任何媒体工作过。就这样，一个理科毕业生单纯用计算机算法重构了内容分销，一个没有主编和编辑部的技术团队一年半内拿下了7000万用户数，每天的活跃用户近1000万，每月的活跃用户累计达3000万，成为中国人手机上主要的新闻客户端。

随着个人掌握完整的内容生产能力，公民再一次成为媒体业的主导力量。这一力量导致了媒体市场的“个体私有化”。上一次公民（限于男性）站在舞台中央，还是两千多年前的古罗马和古希腊。而此公民已非彼公民。

有观点认为，让没有受过专业训练的个人在市场上报告他“发现”的新闻，或者给其他人“发现”的新闻下“定义”，如同把次级贷款发放给还贷能力严重存疑的购房者。正是后者，导致了美国房地产市场崩盘和金融危机，以及全球经济衰退。

但我以为，所有关于公民还没有准备好进行新闻生产的观点，无不类似于一个多世纪以前，有关女性没有参与政治的能力，或者更早些，有关有色人种不像白人精英那样有资格享受民主和自由的观点。自1893年新西兰首次给予女性投票权后，一百多年间，越来越多的女性成为各国政治和国际外交舞台上不可或缺的领袖人物。全球最强大的国家也已经选出了第一个非洲裔元首。

新闻生产需要受过基本教育的个人、适当训练和大量实践，需要遵守一系列操守标准的组织或共同体，需要具备进行大规模传播和交易能力的平台。这些均可在开放的互联网市场中获得，不需要继续依赖一个封闭的养殖系统。

公民积极介入媒体业，将会带来整个市场的“个体私有化”，更会彻底改变人们了解世界、参与社会、介入政治的固有心理认知模式和行为模式。

决定未来媒体组织形态和经营模式的，是一个动机——“脱媒”，即去除人的中介，转向技术中介。无论对商业或非商业的传播主体均是如此。

商业的传播主体指那些将传播作为获取商业利益手段的传播主体。

在工业化媒体时代，有利益诉求的主体，不论企业还是个人，都需要通过工业化媒体这个中介达到自己的目标。广告主是最典型的代表。进入移动互联网普及阶段，即使资源十分有限的利益主体，如微小企业广告主，也有条件自创媒体，为自己代言。

未来企业会逐步“脱媒”，把从自身组织发出的一切信息，不论官方微博还是微信公众号，不论首席执行官的社交空间还是工程师的博客，都视为自营媒体的一部分。未来大型企业会整合品牌、广告和市场，设置首席媒体官或首席内容官，管理其自营媒体。

皮尤公民与新闻研究中心2007年调查显示，对大型企业持基本信任者在美国人中的比例与信任新闻媒体的比例相等。显然，处在信用通货膨胀的风暴中心，工业化媒体受到的影响远大于其他企业，其附着于主

编本位的信用值降低的幅度更大。当受众（消费者）对两者的信任趋于同一水平，在工业化媒体上进行传播便不再能增加企业的信誉了。

这是一个转折点。

广告业和公关业正攥紧留给工业化媒体的最后预算，眼睁睁地看着这一切发生。

未来将不再有单向传播意义上的广告，因为所有嵌入其他媒体的企业发布信息也都是媒体，都是企业与其他市场主体的双向信息联结，都是企业信息输出与输入的控制回路。

非商业的传播主体指那些持非商业动机和立场的传播主体。

认为对公共领域负有责任，或希望通过传播介入政治治理和公民社会的个人、组织和机构，都有动机创办、运营独立媒体。政府、党派和非营利组织也都会站在各自立场，深度投入到新媒体的探索与实验中。

上述两种力量和一个动机决定了未来媒体的四个基本物种。

第一个基本物种，是依托于开放的大流量平台的新媒体。在互联网上，带有社交元素的任何流量足够大的平台，包括狭义的社交应用、新闻聚合、游戏、电子商务、众筹工具等，都是这一物种的营养基。最多信息产品的生产、供应、交易和消费都将在由这些产品集成的一个基础市场上进行。

理论上，资源配置最优化的媒体，其信息组织和传播方式随着注意力和反馈的波动、变化而随时更新、重组，而其成立的条件，应该是低成本的大规模注意力资源聚集地和开放的数据集散地，带有社交元素的互联网大流量平台正是这样的超级市场。

在狭义的社交应用上发布信息、生产内容，轻松且低成本，如同动物神经系统的条件反射。即便是并非为社交而建立的应用，也会因引入社交功能而变成可以孕育新媒体的平台。搜索引擎和各种形态的内容分销渠道都会进入这一市场。

在大流量平台的新媒体模式中，新媒体不必保持企业的有机形态，而可以按原材料和需求两者的变化，因应注意力波动，随时组织，投入生产。对于这类按项目集结的新闻、内容生产，基于社交的市场组织形式——众筹、众包正在提供一系列创新模板。

这一模式的新媒体没有，也不需要自有数据库，它们通过放弃对知识产权的独占、交易和用益物权[87]，最大限度地拓展了媒体的传播力和动员力。

第二个基本物种，是商业或非商业的利益主体自建自营的媒体。它拥有独立的数据库，而把整个互联网当作渠道和舞台。

第三个基本物种，是生存于垂直的利益市场中，仍然保持高能耗的专业化的新媒体。区别于工业化媒体，这类仍以相对“传统”方式作业的新媒体不再仅仅是“发现”那些未与主干网络连线的信息，更多是“认证”始终在线的信息：降噪、过滤、优化、增信。它们是未来严格意义上的新闻专业机构。

资本集中，资源集中，这些专业新媒体将在垂直细分、专业化程度高的内容市场里，继续最大限度地发挥人的经验与智慧。但是，这样的新媒体模式能耗很高，必须保持极小的规模，才不致重蹈工业化媒体和传统编辑体制的高成本、产能过剩的覆辙。

虽然在极小规模下保留了部分“传统”的生产流程和组织结构，专业新媒体难以复制工业化媒体时代的大规模广告收入，却能以高价格出售产品与服务。在针对特殊受众群体（投资者或企业）的细分市场里，这类物种可以活得很好。

第四个基本物种，是复兴的自媒体。

突然复兴的自媒体

此刻，我正在iPad　mini（苹果公司推出的小尺寸触控屏平板电脑）上，交替使用苹果的文字处理软件Pages和微软最新版的Word写这本书。借由iCloud（苹果公司所提供的云端服务）和微软的云服务，文档可以同步至我的iPhone（苹果手机）、Mac Pro（苹果公司推出的高阶桌上型电脑）修改，可以随时通过微博和微信公开发布，几万个陌生的账号和上千个真实的人可以几乎无时滞地读到我的观点。

在接下来的十几秒到几十小时，我的受众会在各个渠道和平台上评论、赞、骂或者投放广告。如果文章受到关注，搜索引擎就会发现，门户和垂直网站编辑会写来私信。

如此，我也在茶余饭余会余、车上厕上床上的碎片时间，一个人完成了一个工业化媒体所做的一切，即所谓“发现——定义——呈现——到达”。如果吸引到广告主，我还会有现金收入和一个标准个体户的赢利模式。

一不小心，我成了一个自媒体。

自媒体至少修补了工业化媒体的两个有缺陷的基因：不再产能过剩（只会产能不足）；不再有角色冲突与身份危机。他们是自己的主编，也是自己的大股东。

2012年春天，在北京朝阳公园门口一家饭馆的户外餐桌上，罗振宇一边四下找烟灰缸，一边向我娓娓道出他的宏伟计划。2013年结束时，他成为中国最成功、最有名的自媒体人。我预见到他走在对的方向上，但我没有预见到一切来得这么快。到2014年3月，罗振宇创办、运营的自媒体《罗辑思维》在微信上拥有170万订阅用户，视频版内容累计8000万人次观看，2.5万人付费200元或1200元人民币成为其不同级别的年度会员。

突然走红的自媒体是突然现身的吗？

且不说古代自媒体已经有各种形态，即使在互联网时代，自媒体已经有过几次脱颖而出的机会。在国外，从早期万维网上的个人主页到博客，自媒体已经拥有了一个比较开放而成熟的市场。在中国，经过BBS（电子公告牌系统）、博客的培育，只有微博和微信才真正焕发出自媒体的神采，走到聚光灯下。

自媒体是工业化媒体不断降解过程的终极产物。“个体私有化”不是一般意义上的“私有化”。它并不是指发生在媒体外部，私人资本收购国有媒体股权；而是发生在媒体内部，因媒体的生产能力和生产资料由个人实际占有，而由个人实现媒体化和商业化。

“个人私有化”使工业化媒体日渐式微的赢利模式愈加脆弱，媒体人被媒体公司锁定的个人产能流失，媒体业的利润来源被悄悄侵蚀。

最初，供职于一家媒体的员工给其他媒体或直接向市场供应内容产品，或由媒体从业人员下海自制品牌，这一现象由点到面，势成燎原。

接着，媒体人利用移动互联网技术服务，创办运营个人所有的媒体，进而商业化。这是个人对劳动力的重新配置，也是信息技术和互联网推动的生产资料的“个体私有化”。

在“个人私有化”过程中，拥有内容生产能力的个人傍上了强大的盟友——互联网和互联网企业。

互联网和互联网企业为什么支持内容生产“个体私有化”？

因为身处下游，它们高兴地看到“个体私有化”从两个方向削弱了新闻与内容生产者对自身的议价能力，帮助自己巩固市场优势乃至垄断地位。

一是市场中垄断内容生产的工业化媒体无法再保持其利润规模，进而无法维持垄断。

二是自媒体渴望独立地进入市场，极大地增加了新闻与内容的供给。内容产品供给数量与品种的激增，并非直接逆转了其与内容消费需求的关系，而是大幅拉升了对其互补品——注意力的需求，造成注意力相对价格一路上扬，成倍增加了受众消费内容的机会成本，令内容消费需求受抑见顶。与此同时，新闻与内容的供给还在不断增加……

孵化未来媒体的两股潮流是互补的，“新垄断”吸引的资本和研发的新技术使“个人私有化”成为可能，而“个人私有化”不断强化“新垄断”的市场优势。

于是，从聚合阅读应用到门户客户端，大流量平台乐于以各种模式补贴拥有内容生产能力的个人，现金充足的互联网企业更是出手阔绰。腾讯有“大家”，百度有“百家”。

其实，不只媒体业，生产能力的“个体私有化”是所有知识型组织，包括企业需要面对的现实，是每一个企业主都无法随心所欲的管理新问题。

对组织、企业（包括工业化媒体）来说，个人是一种可购买、可配置的人力资本（如同实物资本）还是一种自主而积极的人类可行能力？我以为，未来的知识企业将继续解放个人的生产能力，重视“在扩大生产可能性上的人类主体作用”，帮助“人们去过他们有理由珍视的那种生活，以及扩展他们所拥有的真实选择的能力，即实质自由”。[88]

曾经服务于媒体的个人已经开始其终极旅行，媒体不再是他们归属

的组织，而成为他们延伸的能力。

偏好还原和需求自由化

新媒体，尤其是自媒体，将得益于未来媒体市场受众的两个新特征：偏好还原和需求自由化。

人对信息消费的真实偏好，呈现“长尾”分布。这一发现得益于复杂网络理论。

1960年前后，数学家保罗·艾尔德（Paul Erdos）和阿尔弗雷德·莱利（Alfred Renyi）提出了著名的ER随机图，成为网络领域的奠基性数学理论。近40年来，ER随机图一直是研究网络的基本模型。但近年，进一步研究发现许多大规模实际网络结构既不是规则网络也不是随机网络，而是与前两者皆不同的复杂网络。复杂网络研究的两项关键工作分别是1988年由华兹（D.J.Watts）和史楚盖兹（S.H.Strogatz）发现的“小世界”效应和1999年由巴拉巴西（A.L.Barabási）和艾伯特（R.Albert）发现的“无标度”网络（scale-free network）。

传统随机网络，尽管连接是随机设置的，但大部分节点的连接数目会大致相同，即节点的分布方式遵循钟形的泊松分布。泊松分布只能刻画那些个体性质非常一致的系统。譬如，全球成年男子的身高平均值肯定在1.5米以上，低于0.5米或高于3米的大概没有，若以身高为横坐标，以出现此身高的概率为纵坐标，将绘出钟形的分布曲线，两边衰减得极快，呈现“窄尾”或者几乎“无尾”。

新发现的复杂网络，少数节点拥有大量连接，而大部分节点却仅有很少连接。这一网络的枢纽节点的分布遵循幂律而不是钟形曲线。如果全球成年男子身高也遵循幂律，60亿人中至少有一个人的身高会超过8000米。[89]

这令人联想到19世纪意大利经济学家维弗雷多·帕累托（Vilfredo Pareto）的“二八定律”和哈佛大学评议学专家G·K·齐普夫（G.K.Zipf）在1932年的研究。帕累托研究个人收入的统计分布时发现，少数人的收入要远多于大多数人的收入。他由此提出了“二八定律”，即20%的人口占据了80%的社会财富。齐普夫在研究英文单词出现的频率时发现，如果把单词出现的频率按由大到小的顺序排列，则每个单词出现的频率并非比较均匀，而是与它的名次的幂次存在简单的反比关系，表明英语单词中只有少数的词被经常使用，而绝大多数词很少被使用。

当一个系统中个体特征普遍存在差异，如人对信息获取的偏好，用“长尾”的幂律分布就更能真实地反映这个系统的不均匀性。

在工业化媒体时代，信息产品的供应被垄断，决定了非主流的信息消费偏好无法在媒体上真实呈现。主流媒体加剧了个人信息偏好的伪装

或扭曲。所以，并非互联网诱发了人们的特殊偏好，而是原本存在的特殊偏好因互联网而得以展示真实的自我。

如今，对信息消费偏好的“长尾”特征得以还原，市场便会提供针对“长尾”的供给，就像美国电影《2012》里的宣传世界末日的私人电台和只卖出几十册书的业余科幻作家。

消费者对内容的偏好分布开始改变。特立独行的“怪咖”代替了从众的羊群，媒体市场也慢慢变成一束垂直筒状的利基市场。

从此，自媒体成为一种有现实意义的赢利模式。

这是需求自由化的一代。

新一代信息消费者来了，对媒体品牌的需求变了。

未来取决于“互联网下的蛋”，取决于那些从小生活在互联网世界里的年轻人。

他们信奉：“我不找新闻，新闻来找我。”

他们决定：“我不要可靠，我要可升级。”

新一代信息消费者不再只需要一个信任的媒体品牌来提供“可靠的”新闻，提供有足够信息安全感的“品质保证的”内容。他们需要“可升级”的新闻。

他们习惯沿时间轴的开放（快速迭代）和沿空间轴的开放（长尾和众包）。这是计算机和互联网发展以来消费观念最重要的改变，确切地说，这是由软件消费带来的。他们不追求初始状态或初版呈现出“绝对可靠”，他们接受进而喜欢在开放过程中不断升级的使用体验。

他们也不需要一个仅以“绝对可靠”为核心诉求的品牌。他们更重视可升级、扩展、兼容这样的开放特征，以及开放带来的无限丰富。

新一代信息消费者天生处在信息的洪流中，他们对一个媒体、一段资讯所提供的真实性和价值判断不抱很高的预期。他们通过不同资讯源之间的竞争，通过资讯引发的补充、更正、修订、评论，来调整自己对真实性概率的判断。至于价值判断，他们完全信赖自己，绝不假借他人之手。

这并不是说他们不认可媒体有品牌，而是说媒体品牌对于他们的意义不同于对于他们的父辈。

这很可能会（或已经）让在媒体业中建立奢侈品牌变得异常困难。从商业角度而言，媒体不能再从做出新闻供给的信用保证中获得垄断利润。

未来未来之时

长夜煎熬，尽在未来未来之时。

主编和工业化媒体最深的痛苦，是所谓“转型”。

从一开始，计算机技术就提供了一种新的信息传播方案。信息不再以书籍、报纸等人们可以直接接收、解读的介质形式存在。简单地说，计算机发明了新的语言，用于更快、更广且更便宜地存储、运算、传输、接收信息。在这一过程中，没有人为干预的接口。

当计算机语言被用于已经成型的信息（例如新闻）时，主编还可以在计算机给信息重新编码之前发挥梳理信息和指引观点的作用。报纸最初的数字化实验，即所谓电子出版，就是这一阶段的应用。

但终有一天，计算机能够直接处理新闻成形之前（或谓构成新闻）的原始信息，主编的作用以及其优于受众经验的职业权威就无足轻重了。

参考互联网产品开发的组织方式，可以理解转型中的工业化媒体和职业编辑团队作为一项服务的竞争劣势。

互联网产品开发有两种模式：自有技术团队开发和外包开发。

外包开发又分专门外包商和业余兼职的项目外包。

如果媒体业的服务对象是一个价值观一致的主体——个人、企业、利益集团或威权政府，自有的规模化的媒体企业生产与传播效率一定更高。

如果媒体业的服务对象是价值观不一致（应该说是千差万别）的社会公众，外包是效率更高的。

同是外包模式，当专业能力普及、生产能力和生产资料均为个人所有，当基础技术和渠道资源实现，对所有外包商的免费支持，业余项目众包会比专业外包商的能耗更低，竞争力更强。

当然，市场远不是接近完全竞争的，工业化媒体市场是接近垄断的。规模越大的媒体为自身存在争取资源的能力、政治影响力和市场垄断优势远远超过临时组织的项目外包团队。

所以，也只有在一个完全开放的市场中，才会有自媒体真正意义上的繁荣。

所以，当引入政治体制、产业政策的变量，生存于特定市场中的媒体会沿何种路径转型，如何才能活着进入新媒体主导的时代，仍需观察。

在无数可能的市场化转型路径中，《纽约时报》“付费墙”是可供分析的一个案例。

“付费墙”模式即便一时阻止工业化印刷媒体营收大幅下滑，但离开创一种新的可持续的赢利模式还很遥远。这一模式的初期形态便存在许多难解之结：

一、技术和版权冲突。

设置“付费墙”的成败关键在于“成本——价格”比较，即翻墙的成本和付费的价格相比较。

如果以技术为门槛，翻墙的风险主要来自技术破解手段。在互联网上，不存在绝对无法翻越的“付费墙”。无论采用何种数字手段加密，总会有一个黑客能够找出越过“付费墙”的办法，也许根本无须黑客，懂得如何“剪切”、“粘贴”并愿意到处张扬自己发现的人就会毁掉以“墙”为限的赢利模式。

早在《纽约时报》“付费墙”部分技术细节公布后不久，外界便发现这堵“付费墙”存在漏洞，任何人不用到崂山学艺也可以自由穿过。比如，利用加拿大一位编码人员发布的一种工具，读者使用几条简单的代码就可以重获免费内容。

如果以非技术（主要是知识产权）为壁垒，翻墙的威胁主要来自支持自由分享，竭力打破“付费墙”的社交媒体账号。

《纽约时报》订阅服务计划刚宣布，推特上马上出现消息：一个叫@FreeNYT的账号上发布的每一篇文章都是《纽约时报》订阅服务提供的作品，每个人都能免费阅读。《纽约时报》请求推特暂停这个账户，理由是侵犯了时报的商标权。该账号的拥有人却不以为然。这个版权开源的信徒明确反对《纽约时报》走RIAA（美国唱片业协会）的路。

二、广告与流量悖论。

“付费墙”模式的一根支柱是广告增值理论，即认为设立“付费墙”可以让转向数字出版的纸媒提升广告价格。“付费墙”筛选出愿意付费的高价值用户，媒体可以借此向广告主提价。

但是，一段时间后，《纽约时报》承认，“付费墙”对广告主收入没有明显提升。这是因为尽管广告主一直声称希望拥有由数据支持的高价值用户，但是决定广告投放的营销部门总是会回到受众规模上。“付费墙”无疑会阻止大部分链接流量，限制在线阅读规模迅速扩展的能力。《纽约时报》应是注意到这点，特意把“付费墙”开放性设计得更高。但只要有“付费墙”，哪怕很矮，也会影响其网站总流量持续增加。所以，《纽约时报》在线订阅营收虽然逐步扩大了在整体广告收入中的占比，增长势头能否永续很不乐观。

三、不要在新的市场考验老用户的忠诚度。

“付费墙”推出之初的2011年，来自Polipulse的数据显示，只有8%的

在线聊天者支持这项服务。

PCMag（电脑计算机杂志官方网站）的记者莱斯利·霍恩（Leslie Horn）的想法代表了很多人：“我每天都会阅读《纽约时报》。在办公室和个人电脑里，我的浏览器首页都是时报的网址。过去，每次与其他记者同行交换意见时，我都声明，如果真有一天时报推出付费模式，我也会用自己辛辛苦苦赚来的血汗钱付费阅读。但是现在我不确定自己是否还会这么做。”

绝不要在新市场考验老用户。

利用了老用户的忠诚度，“付费墙”某种程度上变成纸质版忠实读者对电子版《纽约时报》的赞助入口。科技博客Techdirt指出，《纽约时报》“付费墙”是一个捐赠系统，类似于博物馆入口处设立的“建议捐赠”箱。《纽约杂志》（New York Magazine）资深编辑克里斯·罗佛扎尔认为，那些愿意付费的忠实读者不仅是在为他们所获得的好处付费，同时也出于些许慷慨地帮助一家重要的新闻机构生存下去的自我满足感。[90]

另外，即使作为一种忠诚度测试，仅仅以更高价格提供同样内容，是不够的。何况，没有几家工业化媒体拥有读者对《纽约时报》的忠诚度。许多印刷媒体正是因此在数字化转型中陷入“付费墙”的困境。

《Media Life》的数据显示，2012年美国已有300家报纸建立了“付费墙”，通过计时、计数等其他方式对在线内容收费。结果，极少有媒体获得哪怕接近《纽约时报》的收益。纽约一份名为《Newsday》的报纸，在建立了“付费墙”后的3个月里，总共只有35人每周花5美元订阅了其数字内容，其网站的独立访问量同比下降了43%。英国报业集团Johnston，曾在2009年为旗下几个地方报纸竖起“付费墙”，结果试验在几个月之后取消，因为愿意付费订阅的只有几十人。

工业化印刷媒体建立“付费墙”，实际上是开发一款新的互联网收费产品。它会碰到所有互联网收费产品的问题，比如从一开始就提高了用户门槛、限制了流量等。这些问题需要用互联网的方法而不是工业化媒体的经验来解决。

于是，工业化媒体探索转型时面临的问题变成了：综合性报纸或专业性报纸如何创办一个新媒体？再进一步，综合性报纸为什么不创办专业性新媒体？工业化媒体为什么不投资别人创办的新媒体？

总之，新的媒体赢利模式不是从旧的模式里生长出来的，创新需要在全新的市场寻找全新的商业机会，不改变赢利模式的转型是伪命题。

不论哪一类工业化媒体，将来的赢利模式取决于将来的产品，而将

来的产品与现在的产品无关。

“付费墙”的例外成功产生在针对投资者的金融、财经资讯市场，幸运儿包括英国培生集团下属的《金融时报》和新闻集团下属的《华尔街日报》。

这一垂直内容市场有其独特之处：

首先，工业化媒体对金融和财经新闻的垄断仍然有效，市场进入门槛更高，垄断和集中度更高，竞争相对少。

其次，工业化媒体在这一细分市场对渠道的控制还没有被互联网的完全替代，赢利模式得以维持。

复次，财经新闻原料供给更稳定（每天全球证券、外汇、大宗商品市场都在进行交易，一些电子盘交易是24小时的），产能过剩不明显，在有的市场（如中国内地）甚至还有产能不足。

再次，企业和投资者受众对财经信息需求的价格弹性更小，他们把对金融和财经新闻的消费视为其投资和商业经营的固定成本。

最后，利润稳定有助于工业化媒体投资内部和外部的新媒体、新技术。

对金融财经数据的采集和维护形成了工业化媒体极少数仍在增值的优质资产。金融和财经数据服务商敏感地注意到这一点，路透、道琼斯和彭博的价值正在于此。简而言之，内容收费（而不是销售广告）始终是这些媒体的主要赢利模式，对它们来说，这是增加服务项目，不是转型。

对没有那么幸运的其他工业化媒体来说，下决心转型之前，先要回答几个问题：

一、新品牌优先，还是旧品牌优先？

技术革命和赢利模式重构时代，最缓慢而最可怕的变化，是品牌颠覆。新的市场需要新的品牌。

几年前，华盛顿邮报公司推出个性化新闻聚合系统Trove。公司卖出《华盛顿邮报》的同时，保留了Trove开发团队，并入新公司格雷厄姆控股。2014年1月，格雷厄姆控股公司推出新版Trove，结合了原先的Trove和《华盛顿邮报》的Social Reader。Trove像是Flipboard（一款应用程序）和Pulse（电子阅读器）的混合体。它希望能够通过Facebook和Twitter提供的数据来筛选和个人相关的信息，找到兴趣相投的用户，进而以此过滤新闻。除了应用智能算法，Trove没有摈弃人工。由意见领袖精选的文章会出现在最重要的展示位置。Trove邀请的特约主持人包括美国《顶级厨师》的参赛者斯派克·门德尔松，《华盛顿邮报》资深记者拉吉夫·钱德·拉塞卡兰，高科技企业家卫维克·维德瓦等。

这是一个机器分析和意见领袖干预的混合新媒体。更重要的是，它用了全新的品牌，而不是试图从《华盛顿邮报》的伟大躯体上克隆出第三只耳朵。

二、压缩成本还是扩大投资？

危机中的工业化媒体需要在控制成本的基础上进行大胆投资。资本和资源要注入新品牌和新市场。

让用户付费的机会很多，但是必须增加内容以外的更多价值，让用户自由选择为额外的价值付费。

建立新的增值业务需要投资，甚至大量投资。转型的工业化媒体需要学习成为投资人。中国国有媒体也是如此，从国有资产管理人、董事到主编，投资使工业化媒体增大脱困概率。

如果你手里还有现金流动性，不应该把它们浪费在过时和过剩的产能上。你即便不能成为最先进生产力的代表，也要成为它的股东。

南非最大的本土上市企业是一家有百年历史的传媒公司——Naspers（南非全国传媒集团）。Naspers在南非拥有一家当地的电视台和超过50家南非报纸，而其最成功的投资在互联网领域。

2001年，Naspers投资了腾讯。12年后，Naspers持有腾讯超过30%的股票，其市值相当于Naspers自有企业的总市值。此外，Naspers还持有俄罗斯DST的股份，DST是俄罗斯及东欧互联网市场的主要投资商。DST曾先后对Facebook进行过三轮投资，这也让Naspers间接持有Facebook。

近五年来，Naspers所有的投资新项目都是电子商务。这些投资业务的收入在过去一年里几乎翻番。2013年底，Naspers首席执行官贝克尔称，电子商务将带来超过其持有腾讯股份的收益。

有的工业化媒体推崇内部创业，这除了要求主编平衡现有媒体管理者和初创企业投资人的双重身份，还得计算投资人和创业者双方的风险和期望。

然而，多重目标的管理成本往往高于单一目标。工业化媒体所有的投资和创业激励都应该外部化。即使着眼内部创业，也应该让内部人先转为外部人，再严格按外部市场的创业和投资进行规制。

进一步而言，既然是一样投资，为什么把眼光局限在产能和知识结构都已老化的企业内部呢？创业的起点是风险自担，消化冗员和辅导再就业的心态也不适合一个职业投资人。

三、全媒体能走多远？

全媒体就是全渠道，是一个诱惑巨大也极其危险的战略。全媒体是一个放大器，如果所依赖的核心业务和核心产能是过时或正在过时的，

全媒体就放大了错误。

多数情况下，如果没有建立新赢利模式及新的核心竞争力，全媒体能走多久等于你能够忍受亏损的时长。

四、工业化媒体的新媒体如何打入小众市场？

工业化媒体推出小众的新媒体产品，意味着成为垂直内容市场的新进入者。它面对全新的竞争者，迫切需要合并同类项。

《纽约时报》计划在美食领域推出一款可能收费的新产品。它必须考虑，仅仅依靠旗下已有美食作家是否足够？因为这次，美食评论不是点缀在硬新闻和社论边上的樱桃和薄荷叶，而是主菜。

综合性工业化媒体进入新媒体市场，需要在垂直内容的产能上进行横向一体化，需要以新的方式整合内生和外包的先进产能。

五、内部孵化的新品牌如何确权？

几年前，《纽约时报》推出了“魔鬼经济学”博客。而后，该博主转投他处。

《纽约时报》曾经拥有内特·西弗（Nate Silver）和他的政治新闻博客Five Thirty Eight。西弗在2008年成功预测奥巴马当选，预测对了全部的参议员选举结果。2012年，他又成功预测奥巴马连任，为《纽约时报》网络版吸引到了20%的访问量。而到2013年7月，西弗带着Five Thirty Eight转投ESPN（一个24小时专门播放体育节目的美国有线电视联播网）。2013年9月19日，因未与半外包团队就美国科技博客网站AllThingsD未来如何发展、利益如何分配达成一致意见，道琼斯正式发布公告，称年底之后不再与团队续约而继续保有AllThingsD的品牌。道琼斯公司拥有AllThingsD的品牌、网站和内容，并管理着该网站的后台。AllThingsD的创建者之一“莫博士”是道琼斯旗下《华尔街日报》的一名工作已逾40年的资深编辑。过去20年中，“莫博士”一直在《华尔街日报》上开设“个人技术”专栏。《连线》杂志曾表示，“莫博士”有能力推动一个行业的成功或失败。每年一度的AllThingsD大会是美国科技界的盛会。另一名联合创建者是卡拉·斯韦什（Kara Swisher），其他编辑人员是从独立第三方公司获得报酬的外包员工。

以上分歧的关键是，公司认为品牌资产和利益属于公司，团队则认为品牌资产和利益理应分享。这是商业谈判，没有是非曲直，只有议价能力的大小。对工业化媒体来说，控制时间最重要。

品牌由生产能力积累沉淀而成，这一线性过程在时间轴上会出现一个临界点。我称之为“摊牌点”。

时间轴从左向右，那么“摊牌点”之左，生产能力大于品牌。在那段时间里，生产者离开，品牌难以独立存活。“摊牌点”之右，品牌大于生

产能力。到那时，品牌少了谁都不怕。由于品牌拥有者和生产者对“摊牌点”的判断不同，绝大多数谈判会以失败告终。

相对品牌的整个生命周期，“摊牌点”总是处在一个较早的时间位置。时间越长，资方就越有利。所以，越来越多的生产者将从一开始就选择自己控制品牌，而把风险投资人的角色留给拥有其他资源的一方，包括有意在新市场创立新品牌的工业化媒体。

六、能否像创造内容一样经营广告？

能。

工业化媒体的内容制造能力，对那些市场需求继续增长的广告内容生产部门来说，仍然稀缺。企业在迈出自营内容第一步时，也需要媒体业的技术和服务支持。尤其是视频广告和视频内容。

在工业化媒体广告收入普遍下降的同时，在线视频广告却供不应求。

2010年，美国数字广告总营收为260.4亿美元，其中在线视频广告营收为14.2亿美元，占比不到5.5%；2013年，美国数字广告总营收达到425.8亿美元，其中在线视频广告营收为41.5亿美元，占比大幅上升至9.7%，扩大了近一倍。

七、能否找到绕过反垄断的混业经营机会？

至少印刷媒体可以。它们现在可以生产视频内容，相对低成本地、合法地拥有“电视台”，不需要融资并购，不需要经过反垄断调查或破坏某条媒体混业禁令。

根据美国皮尤研究机构的数据，2007年美国人观看网络视频的比例为40%，观看网络新闻视频的比例为26%；到2009年，这两个比例分别上升至52%和33%；到2013年，两个比例进一步上升至63%和36%。值得注意的是，观看网络视频的受众规模稍快于观看网络新闻视频的受众规模，是因为包括娱乐节目在内的其他内容更受欢迎？还是因为网络视频新闻产能跟不上新需求？这里有机会。

互联网在技术开放性上对一切媒体经营者是公平的。但是对报纸、杂志而言，着手建立视频内容生产线不是对过剩产能的再利用，而是投资于新的产能。生产要素和技术都需要重新规划、配置。

2013年，纽约时报公司就招揽来自美国在线（AOL）的视频高管瑞贝卡·霍华德（Rebecca Howard）领导商业视频工作，并在所有视频中解除计量收费限制。公司还与Retro Report（一家视频网站）合作，引入第三方优质视频。

八、你引进技术还是技术引进你？

每一个媒体投资人和主编都需要思考乔布斯给雅虎留下的问题：你

究竟是媒体公司还是科技公司？

工业化媒体转型最困难的内部问题，就是编辑部和技术部门的合作。

两类完全不同思维方式的知识生产者合作，先要明确领导权归属。如果在市场上，价格机制起作用。在媒体企业内部，则很容易引起权谋斗争。

通常，主编仍然启用令人放心的新闻专家掌舵新项目。当《纽约时报》规划一个基于数据的政经报道项目时，仍属意驻华盛顿的前主管大卫·莱昂纳特（David Leonhardt）牵头。

而正是因袭主编和编辑部主导的思维，拥有445人技术团队、120人产品团队、30人数字媒体设计团队、30人消费者洞察分析团队和8人研发团队的《纽约时报》在2014年3月发布的96页内部报告中沉痛宣告：由一份有数字内容的报纸向一个出报纸的数字公司的转型仍然太慢。

也正因为明白了彻底重组内容团队的必要性，英国《金融时报》在2013年削减200个夜班岗位，建立了互动、数据及突发新闻部门，把印刷版的出版交给了一个更小规模的编辑团队。[91]

《纽约时报》内部报告引用《旧金山纪事报》执行主编奥德蕾·库珀（Audrey Cooper）的话说："我们希望最终能达到这个目标：我们认为自己是一个出版一份报纸的数字公司，而不是一个也运营网站的报社。除非真正地做到转变，否则我不认为有任何一份报纸能在数字时代真正转型成功。"

偶尔，主编会像《洛杉矶时报》一样雇到一名会写程序的记者。

2014年3月18日，洛杉矶当地时间早晨发生4.4级地震，《洛杉矶时报》成为第一家报告这次地震的媒体。《洛杉矶时报》系统内的地震新闻自动生成系统在收到美国地质勘探局电脑系统发出的地震信息后，将数据输入事先准备好的模板。这个系统仅用了三分钟就完成了新闻生成，并发表在网站上。该报所使用的地震新闻自动生成系统由报社记者兼电脑程序员肯·舒文克编写。

更有力的转变是美联社的做法。美联社在2014年6月宣布，将改用Automated Insights的自动化系统代替人工产生、发布上市公司财报数据的文章。这一变化将使美联社每季度平均300多篇财报文章的产能提高到完全覆盖美国4400家上市公司。[92]

以传统的新闻生产方式引进新技术，管理成本小，团队容易接受，却不容易实现破坏式创新。只有确立以新技术为主导的创新流程，在系统冷启动时反向引进传统新闻智慧和经验，才是救赎之道。

这引发了下一个问题：什么资产在转型中最有价值？

可用于投资的现金（包括可以产生现金收益的资产）是有价值的。但最有价值的，还是人。但不是人身上经过长期工业化生产训练固化的熟练技能和习惯思维，而是人身上不会被任何职业训练消磨殆尽的不受既有知识和经验限制的创造力。

九、工业化媒体转型的起点是什么？

我不知道转型的终点是什么。

99%的转型都会失败，这一比例不会低于任何一家新创媒体的失败概率。

至于转型的起点，请从删除主编开始。

如果你找到一个不需要主编的新主意、新模式，成功率可能会大大提高。

当说起家族企业继承人的决定机制时，一个马尼拉华裔商人告诉德鲁克："我的财富可以交给我选择的人，我的权力必须交给我的伙伴信任的人。"

对转型中的工业化媒体的董事会来说，主编及其团队可以继续被委托，利用企业积累的财富继续从事传统的内容生产。然而，决定未来内容生产机制的权力，包括投资，必须交给新一代信息消费者信任的人。

第八章　最后的主编

知性乃道德职责。

——约翰·厄斯金

没有新闻界，现代世界是不可能生存的。所以，结果将不仅取决于读者以及可能形成的各种权力，而且还取决于那些以自己的精神活动给这里所说的阶层打下某种印记的人们具有怎样的原初意志。

——卡尔·雅斯贝尔斯

我经常搭中国东方航空公司的航班出差。2012年有一段时间，东方航空国内航班上会播放一个科学普及类的系列节目，介绍各种宇宙理论。节目主持人是理论物理学家、超弦理论奠基人加来道雄。

加来道雄喜欢用童年记忆来展开他研究的多次元空间理论。在旧金山一个日本茶苑的池塘边，幼年的加来设想了以水平面下世界为全部宇宙的鲤鱼会受到的思想局限。

我就是这样一条鲤鱼。

什么样的条件造就了主编？这些条件在何时会以何种方式消失？

在思考主编的命运时，我就像一生被困在水下，突然跃出水面而又瞬间落入水中的鲤鱼一样。让一条鲤鱼思考加来道雄的问题，让一个当过主编的人预言技术进化如何淘汰自己掌握的技术，让工业化媒体预言赢利模式死机重启和信息联结机制断开再连如何消灭自己存在的价值，都不是愉快的事。

主编正在“死”去。

未来，谁分配资源？

谁决定非常状态？

谁提示非常信息？

不同意见如何存在？

机器算法和数据分析师能否接手一部分工作？抑或获得传承的专业媒体人仍能努力守住另一部分工作？

构成工业化媒体的生产要素能不能重装上阵？

如本书开头所提到的，我发现新媒体的答案中必须排除一个坚硬的现时存在——主编，以上问题的最终答案则取决于现时并不存在的一个未来，那些“最”弱势群体。

在工业化媒体世界，“最”弱势群体在读者和观众之外；在互联网世界，他们还不在线。

他们不是少数，他们至少30亿人。

受成本、基础设施缺乏和地理位置偏远等因素的制约，全球尚有2/3的地区没有接通互联网。这只是平均值，在一些人口稀少的国家，无法使用互联网的人口比例更大。幸而，注意到互联网对社会福利改善作用的政府、希望进一步垄断市场赚取更高利润的高科技企业都加入了拓荒者的行列。

2013年，谷歌启动Project Loon项目。谷歌计划在平流层放飞一系列拥有无线电设备的气球。平流层的高度是商用飞机飞行高度的两倍。该项目打算凭借高空强风之力让这些气球在既定路线飘浮，只要它们彼此足够接近，便可形成通信网络。信号在气球之间传递，也传递到地面上用户所在建筑上的天线和控制站。

谷歌定制了专门发布和接受Project Loon项目信号的无线电设备和天线，可以过滤掉可能阻碍在较长距离创建高带宽数据连接的干扰。谷歌气球完全依靠太阳能动力，可以飘浮很长时间。通过向空中交通管制人员告知气球的升空和降落，谷歌公司使气球定期在收集点降落，对气球的零部件进行循环再利用。

谷歌已经开始在新西兰的坎特伯雷（Canterbury）地区启动试点项目。Project Loon的负责人卡西迪（Mike Cassidy）在其博客中说，想象有一天，不改变现有服务商就可以用手机与气球相连接，在目前没有网络服务的地方接入互联网。

2014年3月底，Facebook创始人兼首席执行官扎克伯格宣布组建互联实验室（Connectivity Lab），该项目是由Facebook、三星和高通等公司支持的Internet.org计划的一部分。实验室有一支十余人的科学家队伍，将研究无人机、卫星和激光技术。Facebook从美国国家航空航天局（NASA）、美国国家光学天文台、喷气推进实验室等机构聘用了航空和通信专家，特别从Ascenta公司聘请了五人（这家英国公司开发的无人驾驶太阳能飞机创下了最长飞行时间的纪录）。

科技博客Gigaom称，Facebook希望借助可飞行数月之久的无人机向城郊地区发射网络信号，乡村地区的网络通联则将借助于卫星。这两种方式都将使用红外激光覆盖目标区域。研制中的无人机可在海拔两万米的高度连续飞行数月。已经研发成功的类似太阳能飞机中的一款叫作Solar Impulse的飞机，单次飞行距离可达1600多公里，若使用燃料还可无限制持续飞行。[93]

1493年，克里斯托弗·哥伦布（Christoforo Columbus）在美洲建立了第一个定居点。由此，地理大发现演化成物种大交换，生态全球化进程启动。生物学家称之为“同种新世”。也从那时起，我们的身体融入了真实的共同体，思想却生活在想象的共同体中。我们第一次有了全人类的概念，却对其他民族、文化、历史、信仰、语言、生活方式近乎无知。

不知道山芋来自美洲，不影响我爱吃烘山芋，从山芋中吸引钙、多酚和脱氢表雄酮（DHEA，一种激素）。不知道是不是印第安人，影响我了解过去和现在的美洲。

工业化社会中，人类对任何个人而言都是一个难以切身体验的数字，以实际交往为基础的公共生活更无法实现。数量和规模，地理位置和空间距离，都使个人与他人的联结、交互的机会成本大到无法负担。而信息社会和信息技术正在实现人类文化的“同种新世”。

一度，我以为信息技术是现代生活方式中技术的异军突起。其实，它只是帮助个人的信息联结能力赶上已然高度全球化的物种、生态、贸易和金融。互联网不是导向一次新的失衡，而是尽力令信息联结失衡了500多年的人类社会再获平衡。

主编最后的一段路，就在这“再平衡”之中。

主编的“圣杯”：“真相”和“客观”

李普曼说，大众媒体是现实世界的某个事件和我们头脑中对这个事件的想象之间的主要联结物。

我以为，除此之外，媒体还是个人对现实世界事件的想象和其他人对同样事件想象之间的联结物。这一看法使我重新审视主编的“圣杯”。

主编的“圣杯”是“真相”和“客观”。

新闻的“真相”和“客观”不是一个概念的两面，而是一对矛盾的咬合。媒体人的信条是在事实层面揭示“真相”，在价值观层面紧守“客观”。媒体人的职业姿态是，一面保持距离，一面接近目标。

何谓“真相”？

曾经为报纸工作过的哈佛大学图书馆馆长、普林斯顿大学教授罗伯特·达恩顿（Robert Darnton）认为，新闻总是人造物，从未完全符合事实。1959年，他是一名负责与警察总署联系的新晋记者，每天从流浪狗到谋杀案的所有报警内容中嗅出有报道价值的东西，再交由资深记者判断，他们再打电话给本地新闻编辑部，确定可能成为一条报纸新闻的选题。

达恩顿花时间学会了“排序”，不再关注医院里的普通死亡事件。直到有一天，他找到一个相当不错的案子，“既有强奸又有谋杀”。正兴奋中，值班警督提醒他，受害人和犯罪嫌疑人名字后面都有个括号，括号里写着“B”。他这才发现所有名字后面都标记着“B”或“W”，才知道黑人犯罪不算新闻。[94]

50年后，当我屡屡为中国报道与《新闻周刊》纽约总部较劲时，总想到，当时即为如此的事实真相只是以孤立的原子事件的状态存在，当事后试图以因果关系还原“真相”，编织历史，“罗生门”便开演，而至受众接获新闻、形成自己的印象与判断，多数是好莱坞情节。以新闻专业主义立身的工业化媒体在此过程的前半段扮演上帝，从无明与遮蔽中拯救真实，后半段扮演神父，以普通人喜闻乐见的形式向大众传播福音。

2008年5月的一天下午，我坐在北京西山某疗养院会堂里，参加北京大学中国经济研究中心《财经》奖学金项目十年百人会。在我对新闻专业主义逐步深入的认识过程中，该项目创办人胡舒立给予了最重要的示范。台下，我与时任《财经》杂志联合主编杨大明聊起“真相”。他谈到追求“真相”很难。我提出一个假设：新闻意义上的“真相”不是由专业的主流媒体掌握，而是由每个受众自己经比较选择而决定。

在我们交谈的同时，中国四川发生了8级地震，超过10万人在地震中遇难、失踪、受伤。这不是10万个呆坐在大众传播终端上的受众，这是

10万个有能力发现、定义、追求“真相”的个体。

讨论只能中断。胡润峰（时任《财经》上海站负责人、现任《第一财经日报》编委）走过来问我，要不要一起搭车回城。于是匆匆上路。他去办公室，我去机场。同时，《财经》记者和《新闻周刊》中文版特约撰稿人也已在赶往灾区的路上。

再次想起这场短短的讨论，已是半年之后。我不满意自己的假说，因为其仍然设定了一个静态的“真相”标准。

对工业化媒体而言，单个媒体无法避免资源有限造成的局限，在获取构成新闻“真相”的事实时也总有取舍，或者生产流程本身的工艺和质量要求造成原材料损耗（如得不到双重确认的重要信息仍然可能是真实而重要的），或者为了迎合受众对新鲜话题的需求（这方面日报的困难更甚于周刊）。

对受众来说，新闻“真相”不止于事实本身，更融入了媒体对事实的理解和判断。就媒体的功能和价值而言，后者往往比前者更重要。对事实的理解和判断不仅会因不同受众的接受而异，更可能因政治、社会和文化的时移势易而变化。或者说，新闻“真相”是动态的。新闻“真相”不仅是事实性（或共时性）的，更是历史性（或历时性）的。

新闻“真相”不是层层剥开的洋葱，新闻“真相”是不断变化的认知。

当主编“死”了，“真相”又栖身于何处？新媒体能令“真相”得救吗？诺伯特·维纳（Norbert Wiener，美国应用数学家，控制论的创始人）给出了答案：反馈。

维纳在其控制论中提出，反馈是一种特殊类型的传播信息流通，因为被传递的信息描绘了系统自身在之前某一时间的运行状况。

如果把传播视为首尾相连的闭环，将参与传播某一条新闻的所有主体纳入一个系统。新媒体的新闻“真相”就存在于反馈之中，存在于跟随传播过程不断被重塑的信息之中。这一动态的“真相”也随着系统根据反馈的不断修正、更新而迭代。

更早觉察“真相”之动态性的，是图书馆学家和文献学家。对他们来说，稳定的文本就是“真相”。早先，大多数学者认为研究型图书馆保留一套莎士比亚对开本初版全集就足够了。而亨利·克莱·福尔杰（Henry Clay Folger）收集了超过36套。事后证明，他成为莎剧改编者的最好的“真相”来源之一。[95]

新媒体与工业化媒体的区别，恰如3套莎士比亚对开本初版和1套的区别。与其说是新闻的“真相”，不如说是相对较优的“偏见”。

在美国电影《拜金一族》（Glengarry Glen Ross）中有一句台词：

ABC（Always Be Closing）。这句话的意思是，一切交易只有最后完成（此处closing指金融市场交易收盘或不动产交易完成更名登记）才算成功。对于新闻“真相”，我认为是NBC，即Never Be Closing（永无止境）。

主编最后的工作之一，便是发明新工具，为将来挖掘那些遗失在无限多版本中的“真相”。

何谓“客观”？

1953年，卡尔·霍夫兰（CarlI.Hovland）、欧文·贾尼斯（Irving Janis）和哈罗德·凯利（Harold Kelly）进行了关于信源可信度的实验室研究。霍夫兰和同事们的结论是：信源可信度在传播当时的效果最大，随着时间推移，效果会退化。此结论反映了这样的心理机制，即人们会随着时间推移，渐渐忘记信源的不可信程度，而只记住信息本身。

这表明，维持一个高可信度的信源形象，不能仅仅靠一次可信的信息传播，而要引导受众在相当长期保持对该信源可信度的印象，即创立一个高度被信任的新闻媒体品牌。过去一个世纪的伟大主编们早已找到了这个品牌最好的口号——“客观”。

“客观”新闻的美国鼻祖是美联社，动机是利润最大化。为了把它的通讯稿更方便地卖给持不同政见（在其他方面也互不相让）的地方报纸，消息必须尽可能不陷入任何一个狭隘的立场。

从那时起，“客观”就意味着超然的立场。在媒体人所有的职业技能之中，这是最难能可贵的。主编作为内部把关人（gatekeeper），正是通过管理、组织、培训，使整个媒体人集体能够以“客观”的标准判断新闻价值，进行新闻生产。

然而，新闻的“客观”是科学的“客观”吗？

在以人为对象的科学研究中，以“客观”为标准，双盲实验优于单盲实验，三盲实验优于双盲实验。[96]

记者在进行新闻调查时，多数情况下处在一种“逆单盲实验”状态，即调查研究的对象知道部分事实，但不知道全部，而且可能有动机说谎。调查研究者则完全不知道事实。欲循此径而致之“客观”，不是科学意义上的客观。

新闻的“客观”，其实是一种相对较优的“主观”，即一种以“客观”为价值立场的“主观”。

“客观”成就了主流工业化媒体的声誉和品牌，也帮助它们在那个时代以独有的方式对抗公开的谎言。2008年12月19日，我私用了公器，在《东方早报》财经专栏中纪念一个与华尔街和财富500强无关的美国人

的死。他叫“深喉”，“水门事件”中的神秘线人，他也许是这一行中最伟大的一个——马克·费尔特（Mark Felt）。

“深喉”之名得自一部流行于当时的同名成人影片。那部影片也曾激发整个美国捍卫言论自由的宪法权力斗争。线人“深喉”在尼克松任美国总统时，任联邦调查局的“二把手”。批评“深喉”的人，包括那些因“水门事件”丑闻入狱者，他们认为身为政府显要却出卖一国元首无疑是叛徒所为。赞赏“深喉”的人，包括那些依靠线人的道德良知获取信息的媒体则认为他曝光了一个破坏政治公平竞争原则且试图掩盖破坏行为的腐败政府。他们断定，“深喉”是一位英雄。

墓木已拱，最值得纪念的是促使“深喉”如此思考、行动的勇气，是他从一个被禁锢的身份上做出超越自身利益和立场的判断与抉择。但我肯定，如果没有《华盛顿邮报》这样得到他信赖的媒体品牌，他断然不会将这种勇气付诸行动。这也是美联社执行主编凯瑟琳·卡罗尔（Kathleen Carroll）在赖特基金会组织的一次演讲中，强调主流媒体品牌对线人透露重要机密信息的激励与保护作用。

除了法律赋予的权利（如美国宪法之予美国媒体），新媒体的“客观”，不再必然依赖于一个专业化的媒体机构，而将更多依赖于公民个人。没有理由认为跟踪、检选、考证信息而同时保持“客观”的能力唯有通过媒体内部职业培训才能获得。

人可以从迷信到走近科学，可以从遵从习俗到遵守法律，也可以从自以为是中学会“客观”，只要他们相信“客观”可以让自己更容易取得信任，建立品牌，增加收益。这是美联社做了的，也是资本主义出现以来，每个在市场上打拼的个人一直在做的。

毫不奇怪，线人也开始“脱媒”。

最近两年，在线实名举报成为中国公民反腐的一个新途径。甚至，记者、编辑从接受线人消息的后台走到挺身举报的前台。2012年12月6日，时任《财经》副主编罗昌平在新浪微博发布3条消息，实名举报中国国家发改委副主任刘铁男。而他的最初线索，也来自一年前被举报者一个重要关系人的新浪微博。

在罗昌平发布微博的5天前，爱德华·约瑟夫·斯诺登（Edward Joseph Snowden）给英国《卫报》专栏作家格伦·格林伍德（Glenn Greenwald，2014年2月，创立新媒体《First Look Media》）发了一封电子邮件。正是这封邮件，揭开了美国历史上最轰动的国家安全泄密事件。斯诺登没有首先选择《纽约时报》或《华盛顿邮报》等主流媒体，是因为这个29岁的前美国国家安全局和中央情报局雇员认为主流媒体在揭露政府黑暗秘密时会犹豫不决，大事化小。相比名声在外而组织庞大的工业化媒

体，他更信任自己长期关注，亲自“检选”的独立新闻人——格林伍德和劳拉·波伊特拉斯（Laura Poitras，独立纪录片制作人）。

工业化媒体时代的新闻“客观”不妨视之为最大公约数的“客观”，而互联网媒体时代的新闻“客观”是最小公倍数的“客观”。最大公约数的“客观”必须切割掉每个利益主体不同主流的意见，显同隐异；最小公倍数的“客观”则使每个价值立场都能显现，主流则变成可以挑拣的众多选项之一。

未来，虚拟空间中的虚拟身份会对“客观”造成困扰，各种动机和成因的流言则是另一个威胁。其中，涉及个人隐私以及其他私人信息的流言会在有机会得到放大时造成悲剧。这是有人类社会以来的永久课题。在被虚假广告和伪劣商品包围的信息和内容市场，短期内，政府有相当充分的立法和行政资源去应对。而长期，市场会找到解决方案。过度的流言供应一定会使有“客观”声誉的信息供应商更有竞争力，工业化媒体走向新闻专业主义的道路已经证明过一次。

因此，为了清除流言而压制或剥夺公民个人学习自由表达、学习“客观”传播信息的机会，将不再是保护“真相”的必要手段。这是整个社会传播机制的进步。

在这一进步中，主编承担了从此岸到彼岸的摆渡人角色，即使他自己未必能走上沙滩。

一份职业的萎缩与一个生产组织者的自由

重新定义的媒体是信息联结的网络，所以，整个互联网都是新媒体。

媒体业不是萎缩了，而是空前庞大，甚至鲸吞一切。

工业化媒体与其主编的失落，只是卖旧终端（纸、电视机）的羡慕嫉妒恨卖新终端（电脑、平板、手机、可穿戴设备）的。

将来，当媒体业和出版业对纸的需求下降到一定水平，印刷业的投资和产能锐减，工艺化的造纸术和特别留存的印刷术的价格一定会再度上涨。那时，就真能卖纸送内容了。而我收藏的报纸大概也可以进入佳士得和苏富比[97]了。

不断有年轻的记者和编辑朋友问我，要不要接受一个其他行业的职位？

好消息是：对工作在一线的工业化媒体人来说，哪怕是相对落后的信息联结技能也会得到其他传统行业的重视。因为传统行业的互联网化也就是媒体化（或新媒体化）。对广义传播技能的需求正在急速增长。

坏消息是：市场对工业化媒体管理层，对主编的需求断崖式下降。

在工业化媒体沉没的过程中，如依赖旧时的路径，主编会发现组织对自己的需求消失了。市场不再需要大量对企业内部的内容生产有经验的管理者，而需要越来越多的外部生产能力的交易组织者。即使死守待援的工业化媒体保留了主编的职位，也不再依赖其对集中的生产流程和产品形态的职业经验与管理能力，而是对市场中日益分散的生产能力的价格发现能力和议价能力。

工业化媒体内部，主编与其下属的企业内部生产组织机制，正在转化为内容市场上意见领袖与其朋友的关系，即依靠市场外部契约联结的“供给-需求”关系。

近年来，中国内地工业化媒体或新媒体登出招聘启事，均醒目标出对“期权”的许诺。以股份权益增强对编辑记者的激励是好，但是否足以替代市场机制的内容生产的组织机制呢？

科斯的问题是：为什么有企业？

企业之内，市场交易被取消，伴随着交易复杂的市场结构被企业家替代。假如生产是由价格机制调节的，生产就能在根本不存在任何组织的情况下进行；或者，这在企业内部，一系列生产要素的组织协调通常是在没有价格机制参与的情况下进行的。所以，科斯假定企业的显著特征就是作为价格机制的替代物。[98]

我的问题是：为什么有媒体企业？

为什么不是陈序和他的朋友们？

为什么必须是陈序雇用、管理的员工们？

为什么是媒体内部的“权益——权威”机制，而不是市场外部的“个体——合作”机制？

为什么一个拥有个人品牌的主编不能以市场合作的方式组织内容生产，而一定要通过控制公司及雇用员工的方式？

科斯否定了弗兰克·H·奈特[99]的一个观点，即“一个人保证另一个人行动的特定结果而没有赋予其支配他人工作的权力是不现实的和非常罕见的。”科斯认为，大部分工作是根据契约去做的，契约保证给缔约人的某些行为一定的收益。但这并没包含任何支配。

在此处的注解中，科斯进一步指出，不存在企业的私人企业家制度是可能的。

对我来说，科斯的研究表明，不存在媒体企业的个体私有化的自媒体制度在经济理论上是成立的，这意味着在未来市场上，主编或成为未来内容生产的临时召集人，或成为以个人品牌整合信息的自媒体代表，或成为以数据分析坚守“客观”，辅助人们了解“真相”的技术众包商。

不用很久，我们就会看到答案。

从现在起，意见领袖接手

互联网和新媒体携信息爆炸而来，这是冗余还是盈余？

苏珊·桑塔格家里没有电视机。她批评典型的工业化影像媒体造成观众看似淡漠的反应，批评电视借着不辍的影像撩拨及填灌给观众的那种不稳定注意力。“电视的重点就是可以转台，于是观众自然会转台，会变得焦躁、无聊。消费者昏昏欲睡。他们需要不断刺激，不断预热启动。”她认为，“传媒不断将内容滤除，是窒息观众情绪的罪魁祸首。”

远在工业化媒体诞生之初，19世纪初的威廉·华兹华斯（William Wordsworth）和19世纪60年代的夏尔·皮埃尔·波德莱尔（Charles Pierre Baudelaire），已经抨击了商业化生产的新闻对受众心智的负面作用。互联网提供的信息（包括影像）的丰沛程度足以造成数百万倍于工业化媒体的洪水泛滥式的冲击与刺激。

12580手机媒体群的技术和编辑团队曾尝试各种方法，测试手机用户对信息推送的反应。调查和访谈结果发现，当每天推送信息的总量和一小段时间，如一小时内推送的频次超过一定数量后，绝大多数用户会选择调低自己对消息提醒的反应水平，有些用户甚至会在某种程度上封闭情绪反应。最后，未打开的消息提醒和推送信息会像垃圾邮件一样堆积成山。

像所有人类不愿意面对的不快记忆一样，信息大爆炸产生的冗余物被受众和用户切割、封存，退出此刻存在的感受。这时，他们会回忆（仅适用于有回忆的人）起工业化媒体提供的如今看来“极简”的产品体验。这时，靠“内容免费”上位并击溃了工业化媒体的互联网企业需要从外部市场再度引入人的判断。

没有“免费”的午餐，也没有“免费”的思想。看似“免费”的信息产品鱼龙混杂、泥沙俱下，必须花时间选择。新一代信息消费者灵活的手指动作很像他们母亲每天早晨摘除腐烂菜叶的工作，那些蔬菜比超市里包装好的同类便宜得多，也包含更多没法吃的东西。

真知灼见仍然稀缺，这一点与两千年前并无不同。唯一在变的是给真知灼见定价的人，过去是教会、国王和定期吃茶饮咖啡的知识分子俱乐部，现在是市场和大众。更强大的传播技术只会同比例地放大真实和虚假，理性和非理性，它既不是判断力的更有效地运用，也不是判断力本身。

人们总要通过某种方法过滤互联网上过多的新闻。提供代替受众选择的服务，节省他们的时间和机会成本。过去，这是主编们赖以为生的职业。从现在起，意见领袖接手。

未来，主编不再制定规则和范例，也不再“决定非常状态”。权力移交给处于网络世界中的受众。受众不再有一个主编当信息选择的专业代理人，他自己挑选。像一个进行民主选举的选民，把票投向在自己面前争取注意力的所有媒体、专家和机构。

不过，大多数人不像日本作家村上春树般喜欢或善于在头脑中描绘地图，大多数人也不喜欢或善于通过挑选、甄别信息给世界描绘地图。正如尤尔根·哈贝马斯（Jürgen Habermas）对民主政治中舆论操控的担心，如果人们享有投票权，却缺乏评价他们为之投票的事物的手段，形式上的投票又有何意义？

我相信，偏好选择和议程设置仍然是传播过程中的核心机制，仍然需要代理，只是代理方式不再是购买工业化媒体的服务，代理人不再是主编。

偏好选择的新代理人是预置的代码和会学习的程序。

前者即凯文·凯利所说的“默认”（default）设置。它可以在受众不作为时以预设的偏好（系统设计者的偏好）代替初始选择。后者能根据受众行为的反馈灵活改变，自动学习，完善选择。

议程设置的新代理人是受众的熟人和信任的陌生人。他们都是意见领袖。

工业化媒体时代，意见领袖和普通人一样需要借助大机器生产的传播中介，也一样受到工业制品的资源限制。在互联网时代，他们可以破茧而出，在议程设置的棋盘上自由行动。

社交网络平台Social Flow从扩散路径分析了美军击毙奥萨马·本·拉登的消息如何通过Twitter上的意见领袖进行传播。充当第一个中继器的意见领袖是凯斯·厄本（Keith Urbahn），美国前国防部长唐纳德·拉姆斯菲尔德（Donald Rumsfeld）的一名前参谋长。他在Twitter上说：“一位有声望的人刚刚告诉我，他们干掉了本·拉登，太棒了！”

厄本粉丝不多，在政治以外领域的知名度也不高，但消息1分钟内被转发80次，转发者中包括《纽约时报》记者布莱恩·斯特尔特（Brian Stelter）——充当第二个中继器的意见领袖。斯特尔特有5万多名粉丝，其中数百名再次转发了该消息或对该消息进行了回复。2分钟后，共有300多人转发了厄本的消息。

厄本并不是第一个传播拉登可能被击毙消息的Twitter用户，但他的消息被其他意见领袖，尤其是斯特尔特认为可信度较高的人转发。正是意见领袖之间的认证接力，最终导致了这条消息在互联网上爆发性传播。

主编原就是意见领袖，只是这一次他的同行和竞争对手从封闭的办

公室和俱乐部扩展到家庭餐桌、学生宿舍和社区中心，他们发表意见的平台不再是报纸、杂志和电视频道，而是整个互联网。

回到业余

选择职业时，我在意进取不息的积极自由，更在意恕难从命的消极自由。

中国内地改革开放以来，都市报风起云涌，几十年间，同行多为工业化媒体能够凝聚公众共识，推进这个有着悠久文明历史的年轻的现代国家之变革而兴奋。而我，则为工业化媒体作为意见平台，作为利益和价值观相异的人们的公开讨论区而着迷。

工业化媒体是多元价值观的栖息之地。其他行业从没聚集过这么多不同价值观的个体生产者为其消费者服务。

我的同事中有中国共产党党员，有佛教徒，有基督教徒，有伊斯兰教徒。佛教徒中有汉传，有藏传，有显宗，有密宗。基督徒中有新教，有天主教。不同的信仰没有妨碍他们拥有相同的职业责任感。

在业余时间，我的同事中有诗人，有钢琴师，有画家。画家中有油画家，有中国画家，有漫画家，有儿童画家。不同的趣味没有收窄他们对未知事物的好奇。

看受教育程度和家庭背景，我的同事有博士，有高中辍学者。有地主二代，有农民二代，有红二代，有富二代。不同的身份没有阻隔他们走近世界各地身份迥异的陌生人。

工业化媒体瓦解，如同每一次旧制度遭遇大革命，总要警惕另一种风险，即一盘散沙。如果不能形成新的价值观的共同体，主编的黄昏或成永夜。

克莱·舍基（Clay Shirky）断言，新工具提供的机会越多，任何人可以从之前社会形态推断未来的可能性也就越小。

我预测，未来社会最大的，无法从过去推导而来的特点，是业余。这也是主编的最终归属。

主编将褪去职业经理人身份，转而成为一个业余者或业余者共同体的核心。回到业余，使主编能够真正实现新闻人和内容生产者的理想。

理想是业余的。

以理想为口号的奥林匹克运动会，是业余者的竞技场（当然总有为国家利益的运动员出现）。理想的自由市场，是业余能力自由交换的市场。每一种创造性的才华都能得到令其实现的资源配置。

每个父母都是业余的。

曾在北京听台湾佛光山乘宗法师讲经。法师提到措尼仁波切书中一个有关父母与婴儿的譬喻："每当被黑夜中的哭泣惊醒，竭尽所能地给予回应。"一个心怀公义的新闻人何尝不是这样。

最好的创作是业余的。

弗朗茨·卡夫卡（Franz Kafka）的职业是保险经纪、工厂经理。

真正的知识分子是业余的。

互联网让主编干干净净地做回业余的知识分子。他本来就是，后来，机器、生意和投资人改变了一切。

几乎每一个我认识的主编，都会提到他们对招募新人的一个标准：有职业敏感性。我起初颇不解：新人尚未入行，哪来“职业的”敏感？后来，我才恍然大悟，是“职业需要的”而先于职业存在的敏感。同样，所谓“职业的”热情，也是“职业需要的”且先于职业存在的热情。在这个意义上，是业余成就了一个好的职业新闻人。

互联网和新媒体将推动人类社会寻求新的业余者的共同体。

这些共同体会继续担当为多元价值观和异质文明寻求共存基础的责任，即使其参与者没有受过新闻专业主义的职业训练，也负担不起双重确认需要的费用。

“个体私有化”自媒体共同体所依据的并非行业自律，而是对这样一种权利的共识，即约翰·密尔所说，“假定全体人类有一种意见，而仅仅一人持有相反意见，这时，人类要使那一人沉默并不比那一人（假如他有权力的话）要使人类沉默可算为正当。”[100]

建立在更广泛共识基础之上的业余者的共同体，其多元化与兼容性不是来自被压制与屈从，不是来自被代言与沉默，而是来自投入（参与）与反思。这正是半个多世纪前，卡尔·西奥多·雅斯贝尔斯（Karl Theodor Jaspers）对新闻业的期许，即媒体人能够实现“被普遍化的现代人的理想”，“他能够投身于当代的张力和现实，并对这些张力和现实采取一种反思的态度。”[101]

互联网令获取、制造、编辑、传播新闻从一种职业技能普及为每个人自由表达的必备能力，扩大了其处理信息的范围（以前是被记者发现的信息，现在是所有新媒体、自媒体提供的信息），拓展了其应用的边界（以前是在媒体内部，现在是在开放网络上）。

年轻一代从看似混乱的、泥沙俱下的互联网信息中接近真相的能力是一种新的认知能力。这如同他们下载使用一款软件不会苛求完美，因为他们知道这只是1.0版本，还会有1.1、1.2、2.0……

在我看来，下一代人比我们更能接受或适应不完美，甚至从不完美中发现美，所以他们比我们更进化。

在互联网上，在每个并不同行的朋友身上，我看到相同的新闻人的特质：对信息来源保持审慎客观，平衡听取对立的观点，为公共领域和

公众议程投入热情和精力，寻找无关私利的真相……

一个世纪以来新闻业养成的职业伦理、社会人格，将沉淀在人性之中，传之久远。工业化媒体和职业主编的衰落，绝不会是信息社会自由的永夜。

因为，主编从未像“死”去时那样生机勃勃。

致谢

写《主编死了》，从两篇文章开始：一是发表于钛媒体的同名文章，二是发表于虎嗅的《发现、定义、呈现、到达》。

感谢钛媒体创始人赵何娟没改标题，感谢虎嗅网创始人李岷改了标题。

她们是懂得运用主编权力的新媒体人。发表容易引起争鸣的内容需要勇气。幸好，她们不缺。

对工业化媒体盈利模式和新媒体本质的思考，最终成型于就读上海交通大学安泰经济与管理学院EMBA时。课间，偶与导师徐飞教授（西南交通大学校长）谈及鳞爪，他即鼓励我形诸文字。

感谢徐师。

写着写着突然忧伤起来，应该是平时没好好养气。虽不至于整个人都不行，但不写下去也不行。在上海明天广场星巴克，跟FT中文网财经版主编徐瑾聊起，她介绍了中信出版社编辑陶鹏。微信上，拇指阅读创始人左志坚介绍了“蓝狮子”总编辑王留全（现为“赞赏”社交出版创始人）。王留全在杭州请我吃杭州菜，席间认识“蓝狮子”编辑陈一宁。

感谢徐瑾，感谢志坚。

我是一个老编辑，不是一个好作者。15年前给《新周刊》写稿时，相信编辑买凶杀我的心都有。

等待我需要耐心和爱心。

感谢陶鹏，第一个看我书稿，指出问题，并说问题不大可以改。

感谢留全，他保住了书名。

感谢一宁，他一直陪着我。

感谢中信出版社的资深出版人，他们专业、负责，才有今天这本书。

书三校后，财新传媒雅趣主编龚瀛琦问我，为什么是死？

死不同于春梦了无痕的消失，也不同于鹤发鸡皮的衰落。死令人不快、刺痛、悲愤，皆因死者栩栩如生。死不是瞬间位移，去向平行宇宙，而是看似完好地原封不动。

是的，死因为太像活着才成为最佳的悲剧素材。

感谢龚瀛琦，书下印厂前最后一刻，她决意去创办一个“真的帮消费者选择”的导购网站了。感谢所有对本书文字、措辞、概念、命题、假说提出疑问和批评的朋友，他们纠正了我尽可能多犯的错误。对于我坚持的错误，我负责。

感谢每一个拨冗读完书稿、写下推荐的师友，他们不一定完全认同

我的观点，却仍认为世界需要多听不同意见。

变革时代最有趣的事，是多数人持有不同意见。

写书是一门古老的技艺，先人评说无数。都对，只有一处错了。写书不是一个人的事。激励、指导、批评、赞助我的人不是淘金者，他们不是监督作者从泥沙里把已经在那里的某种价值提炼、拣选出来，而是推动作者创造一种全新的价值。不赞赏，无思想。

感谢“赞赏”，以及通过“赞赏”支持我的赞助人（以支持先后为序）：李武，朱华年，陈志华，褚宁，耳东尘，朱莉，董娟，项鹏，熊三木，杨鸣，辛华，周尔方，汪齐欢，卜祥瑞，吕琦，包镭，汤嘉琛，姜江，肖称如，唐国强，余竣，牟希文，张军，孙雯姬，苗鸣宇，王欣，王丰，蒋纯，陈磊，吴蔚，刘诚，黎文，刘琦琳，潘乐群，曾熙，陈迎晖，曾航，赵婷婷，张洪亮，龚瀛琦，傅踢踢，嵇晨，胡建秋，刘小玲，翁一，王婉卿，潘越飞，花小要，樊力，张德君，常青，王留全，范卫锋，翟明，朱家健，吴正，江海苗，乔芳，周贇，袁仲霞，张志清，王立伟，冯雪梅，肖佳楣，何菲，丁峰，全丽萍，钱东升，崔颖，常宁，黄福海，王涛，宋元，迟悦，蒋峥，冯欣，陈放，吴鹏，陈巍，李黎，田艳平，吴丹迪，李永杰，王琼，张超，司敏，杜宇琼，管国忠，林洁琛，林国栋，庹晓骅，王葳，顾惟颖，洪亦非，孙凌，杨蔚兰，杨波。

其他喜欢本书或作者本人的朋友，欢迎下载“赞赏”手机安卓版继续支持。

最后，感谢Betty，写书的外部性全由内部人承受。书可以堆积等身，却不可能长出哪怕一根草，开出一朵花。写完这句，可以陪她去花园了。

[1]公董局相当于公共租界的工部局，是旧上海法租界最高的市政组织和领导机构。
[2]阿尔弗雷德·希区柯克（Alfred Hitchcock，1899～1980），原籍英国，历史上著名的电影艺术大师，擅长拍摄惊悚悬疑片。
[3]索伦·奥贝·克尔凯郭尔（Soren Aabye Kierkegaard，1813～1855），丹麦宗教哲学家、心理学家、诗人，现代存在主义哲学的创始人，后现代主义的先驱，也是现代人本心理学的先驱。
[4]西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud，1856～1939），奥地利犹太心理学家、精神病医师，精神分析学派创始人。
[5]马库斯·图利乌斯·西塞罗（Marcus Tullius Cicero，公元前106年～公元前43年），罗马共和国晚期的哲学家、政治家、律师、作家、雄辩家，曾担任罗马共和国的执政官；同时，因其演说和文学作品，他被广泛地认为是古罗马最好的演说家和最好的散文作家之一。
[6]尼可罗·马基亚维利（Niccolò Machiavelli，1469～1527），意大利政治思想家和历史学家。他第一个明显地摆脱了神学和伦理学的束缚，为政治学和法学开辟了走向独立学科的道路，并主张国家至上，将国家权利作为法的基础，是名副其实的现代政治思想的主要奠基人之一。
[7]马基亚维利：《论李维罗马史》，吕健忠译，商务印书馆2013年版。
[8]提·庞·阿提库斯（Titus Pomponius Atticus，公元前109年～公元前32年），古罗马贵族之一，西塞罗之友。他曾与西塞罗相互交换信件，在公元前65年从雅典回国后创办了古罗马第一家正规的抄本出版社。
[9]马库斯·李锡尼·克拉苏（Marcus Licinius Crassus Dives，公元前115年～公元前53年），古罗马政治家、军事家，是罗马共和国末期声名显赫的罗马首富。他通过奴隶贸易、经营矿产、投机地产买卖及非法夺取其他人的财产等手段积攒万贯家财，与庞培、恺撒并称为“罗马前三巨头”。
[10]出自《李温陵传》。
[11]史景迁：《雍正王朝之大义觉迷》，温洽溢、吴家恒译，广西师范大学出版社2011年版。
[12]卡特：《中国印刷术的发明和它的西传》，吴泽炎译，商务印书馆1957年版。
[13]约翰内斯·谷登堡（Johannes Gutenberg，1400～1468），被誉为西方活字印刷术的发明者。他首次发明了铅活字印刷术，使得印刷品变得非常便宜，印刷的速度也提高了许多，印刷量增加。
[14]数据来源于德克萨斯大学达拉斯分校的历史学与人类学教授哈维·丁·格拉夫（Harvey J.Graff）的研究。
[15]约翰·弥尔顿（John Milton，1608～1674），英国诗人、政论家，民主斗士，英国文学史上最伟大的六大诗人之一。其代表作《失乐园》与荷马的《荷马史诗》、阿利盖利·但丁的《神曲》并称为西方三大诗歌。
[16]约翰·弥尔顿，《论出版自由》，吴之椿译，商务印书馆1958年版。
[17]伊丽莎白·爱森斯坦：《作为变革动因的印刷机：早期近代欧洲的传播与文化变革》，何道宽译，北京大学出版社2010年版。
[18]艾伦·麦克法兰：《现代世界的诞生》，刘北成评译，上海人民出版社2013年版。
[19]林登·贝恩斯·约翰逊（Lyndon Baines Johnson，1908～1973），美国第3任总统。其在任时提出了与“新政”、“公平施政”、“新边疆”一脉相承的改革计划，通过了老年保健医疗制度、医疗补助制度、民权法和选举权法。
[20]大卫·哈伯斯塔姆：《掌权者：美国新闻王国内幕》（The Powe That Be），尹向泽等译，四川文艺出版社1988年版。
[21]王栋：《对话美国顶尖杂志总编》，作家出版社2008年版。
[22]巴斯卡尔·博尼法斯：《造假的知识分子——谎言专家们的媒体胜利》，河清译，商务印书馆2013年版。
[23]1914年6月28日，奥匈帝国皇太子斐迪南大公在萨拉热窝视察军事演习时，被塞尔维亚

青年普林茨比刺死。奥匈帝国借此挑起战争。这一事件成为第一次世界大战的导火线。

[24]爱德华·沃第尔·萨义德（Edward Wadie Said，1935～2003），著名文学理论家与批评家，巴勒斯坦立国运动的活跃分子，曾执教于约翰霍普金斯大学、哈佛大学和耶鲁大学，其提出的东方主义最为世人所知。

[25]爱德华·沃尔第·萨义德：《报道伊斯兰》，阎纪宇译，上海译文出版社2009年版。

[26]赫伯特·甘斯：《什么在决定新闻》，石琳、李红涛译，北京大学出版社2009年版。

[27]哈罗德·埃文斯（Harold Evans），著名的历史学家和报人，在《星期日泰晤士报》担任编辑14年，先后在《泰晤士报》、《美国新闻与世界报道》、《大西洋》杂志、《快公司》、《纽约每日新闻》工作。2002年，英国新闻从业人选举埃文斯为英国历史上最伟大的报纸编辑。

[28]苏珊·桑塔格（Susan Sontag，1933～2004），美国文学家、艺术评论家。其写作领域广泛，在文学界以敏锐的洞察力和广博的知识著称，著作主要有《反对阐释》、《激进意志的风格》、《论摄影》等，被誉为“美国公众的良心”。

[29]苏珊·桑塔格：《旁观他人之痛苦》，陈耀成译，麦田出版社2004年版。

[30]罗伯特·卡帕（Robert Capa，1913～1954），匈牙利裔美籍摄影记者，20世纪最著名的战地摄影记者之一。

[31]沃尔特·李普曼：《幻影公众》，林牧茵译，复旦大学出版社2013年版。

[32]王润泽：《张季鸾与〈大公报〉》，中华书局2008年版。

[33]杨奎松：《忍不住的“关怀”》，广西师范大学出版社2013年版。

[34]凯瑟琳·格雷厄姆（Katharine Graham，1917～2001），美国传媒界的头面人物，“美国报业第一夫人”，《华盛顿邮报》前发行人、董事会主席。

[35]戴维·罗特科普夫：《美国国家安全委员会内幕》，孙成昊、赵亦周译，商务印书馆2013年版。

[36]安迪·格鲁夫（Andy Grove，1936～），一位匈牙利出生的犹太裔美国企业家，他参与英特尔公司的创建并主导了公司在1980～2000年间的成功发展，曾著有《只有偏执狂才能生存》。

[37]理查德·霍夫施塔特（Richard Hofstadter，1916～1970），美国公共知识分子、历史学家，曾两次得到普利策奖。

[38]理查德·霍夫施塔特：《改革时代：美国的新崛起》，俞敏洪、包凡一译，河北人民出版社1989年版。

[39]卡尔·施密特（Carl Schmitt，1888～1985），德国著名法学家和政治思想家。

[40]汉娜·阿伦特（Hannah Arendt，1906～1975），20世纪最伟大、最具原创性的思想家、政治理论家之一，著有《极权主义的起源》。

[41]汉娜·阿伦特：《极权主义的起源》，林骧华译，生活·读书·新知三联书店2008年版。

[42]亨利·卢斯（Henry Robinson Luce，1898～1967），美国出版家、杂志总编辑，曾创办《时代》周刊、《财富》、《生活》杂志，20世纪最有影响力的媒体人之一。

[43]戴维·哈伯斯塔姆：《媒介与权势》，尹向泽译，国际文化出版公司2006年版。

[44]林郁沁：《施剑翘复仇案：民国时期公众同情的兴起与影响》，刘东编，陈湘静译，江苏人民出版社2011年版。

[45]约翰·爱默里克·爱德华·达尔伯格-阿克顿（John Emerich Edward Dalberg-Acton，1st Baron Acton，1834～1902），英国剑桥大学历史系教授，历史学家，理论政治家。19世纪英国知识界和政治生活中最有影响的人物之一，著名的自由主义大师。

[46]哈罗德·埃文斯：《底线：默多克与〈泰晤士报〉之争背后的新闻自由》，黄轩译，上海财经大学出版社2013年版。

[47]沃尔特·李普曼（Walter Lippmann，1889～1974），美国新闻评论家和作家。传播学史上具有重要影响的学者之一，在宣传分析和舆论研究方面享有很高的声誉。

[48]大卫·奥格威（David Ogilvy，1911～1999），举世闻名的“广告教父”，其创办的奥美广告公司今天已成为世界上最大的广告公司之一。

[49]德国诗人、作家。
[50]沃尔特·李普曼：《公众舆论》，阎克文、江红译，上海世纪出版集团2011年版。
[51]同上。
[52]阿马蒂亚·库马尔·森（Amartya Sen，1933～），1988年诺贝尔经济学奖获得者，被称为关注最底层人的经济学家，其对福利经济学几个重大问题做出了贡献。
[53]陈序：《是贫富益分化还是贵贱仍悬殊》，《南方论丛》2011年第1期。
[54]道格拉斯·C·诺斯（Douglass C.North，1920～），1993年诺贝尔经济学奖获得者，新经济史的先驱者、开拓者和抗议者。
[55]道格拉斯·C·诺斯：《经济史上的结构和变革》，厉以平译，商务印书馆1992年版。
[56]戈登·图洛克（Gordon Tullock，1922～），乔治梅森大学经济与法律杰出的教授，詹姆斯·J·布坎南政治经济学研究中心杰出研究员。
[57]约瑟夫·普利策（Joseph Pulitzer，1847～1911），美国报刊编辑、出版者。美国大众报刊的标志性人物，普利策奖和哥伦比亚大学新闻学院的创办人。
[58]George，N.2001，"High Price of Newsprint is Familiar Reading for Buyers'"Financial Times，9 January: 16.
[59]丹尼尔·卡尼曼：《思考快与慢》，胡晓姣、李爱民等译，中信出版社2012年版。
[60]新闻自由委员会：《一个自由而负责任的新闻界》，展江译，中国人民大学出版社2004年版。
[61]沃伦·巴菲特：《巴菲特致股东的信》，劳伦斯·A.坎宁安编，陈鑫译，机械工业出版社2007年版。
[62]赫伯特·甘斯：《什么在决定新闻》，石琳、李红涛译，北京大学出版社2009年版。
[63]黄瑚：《中国新闻事业发展史》，复旦大学出版社2004年版。
[64]方汉奇：《中国新闻事业编年史》，福建人民出版社2000年版。
[65]瓦尔特·本雅明：《机械复制时代的艺术作品》，李伟、郭东译，重庆出版社2006年版。
[66]全球复杂网络研究权威。
[67]保罗·F·拉扎斯菲尔德、伯纳特·贝雷尔森、黑兹尔·高德特：《人民的选择——选民如何在总统选战中做决定》（第三版），唐茜译，中国人民大学出版社2012年版。
[68]威廉·萨默塞特·毛姆（William Somerset Maugham，1874～1965），英国小说家、戏剧家。
[69]当代西方最有影响的哲学家之一，作家。
[70]卡尔·波普尔：《无穷的探索——思想自传》，邱仁宗、段娟译，福建人民出版社1984年版。
[71]马歇尔·麦克卢汉（Marshall Mcluhan，1911～1980），被誉为信息社会、电子世界的"圣人"、"先驱"和"先知"。他是20世纪名副其实的传播学大师，是最富有原创性的传播学理论家。
[72]"Watch this, Listen up, Click here", David Verklin, Bernice Kanner, 2007.
[73]李贞刚：《〈申报〉百年号外见证中法福州马尾海战》，《收藏》月刊2009年第3期。
[74]Pottker，H（2003）Newsandits Communicative Quality:The Inverted Pyramid-Whenand Why Did It Appear？Journalism Studies，4（4）:501—11.
[75]威廉·E·布隆代尔，《华尔街日报》资深头版撰稿人，《〈华尔街日报〉是如何讲故事的》作者。
[76]美国雕塑家。
[77]David Needle, Obama Not Elected Without Internet, Internetnews. com, November 7, 2008.
[78]2004年，皮尤基金会数据。
[79]雷·布拉德伯里：《火星编年史》，陶雪蕾译，四川科学技术出版社2008年版。
[80]《纽约时报公司将出售〈波士顿环球报〉》，华尔街日报，2013年2月21日。
[81]数据来自《华尔街日报》中文网。

[82]詹姆斯·萨默斯：《程序员价值几何》，AEON杂志授权，《新知》杂志2013年10月刊。

[83]《纽约时报》发行人。

[84]华尔街主要投资银行之一。

[85]美国新闻自由委员会：《一个自由而负责的新闻界》，展江译，中国人民大学出版社2004年版。

[86]奥利弗·E·威廉姆森、西德尼·G·温特：《企业的性质》，姚海鑫、邢源源译，商务印书馆2010年版。

[87]是物权的一种，是指非所有人对他人之物所享有的占有、使用、收益的排他性的权利。

[88]阿马蒂亚·森：《以自由看待发展》，任赜、于真译，中国人民大学出版社2002年版。

[89][美]艾伯特-拉斯洛·巴拉巴西：《链接：商业、科学与生活的新思维》，沈华伟译，浙江人民出版社2013年7月。

[90]参考自克里斯·罗佛扎尔：《纽约时报的付费墙能够持续吗？》，丁永译，《中国报业》2011年01期。

[91]参考自《纽约时报创新报告（2014版）》（New York Times Innovation Report 2014）。

[92]参考自《美联社将采用自动化技术取代人工撰写财报文章》，http://geek.csdn.net/news/detail/13635。

[93]《华尔街日报》，2014年3月28日。

[94]罗伯特·达恩顿：《阅读的未来》，熊祥译，中信出版社2011年版。

[95]罗伯特·达恩顿：《阅读的未来》，熊祥译，中信出版社2011年版。

[96]单盲试验是指一种简单的实验方法，即通过对试验对象保密，避免在实验中造成偏颇。而在双盲试验中，受试验的对象及研究人员并不知道哪些对象属于对照组，哪些属于实验组，只有在所有资料都收集及分析过之后，研究人员才会知道实验对象所属组别，从而进一步避免试验的对象或进行试验的人员的主观偏向影响实验的结果。三盲实验则是在双盲实验基础上，使解释研究结果的统计学家也不知道哪组资料属于对照组，哪组属于测试组。

[97]两者皆为世界著名拍卖行。

[98]参考自罗纳德·科斯于1937年发表的论文《企业的性质》。

[99]弗兰克·H·奈特（Frank H. Netter，1906～1991），美国经济学家，20世纪的经济学巨擘之一。曾长期执教于芝加哥大学，任芝加哥大学经济学教授。

[100]约翰·密尔：《论自由》，顾肃译，译林出版社2009年版。

[101]卡尔·雅斯贝斯：《时代的精神状况》，王德峰译，上海译文出版社2013年版。